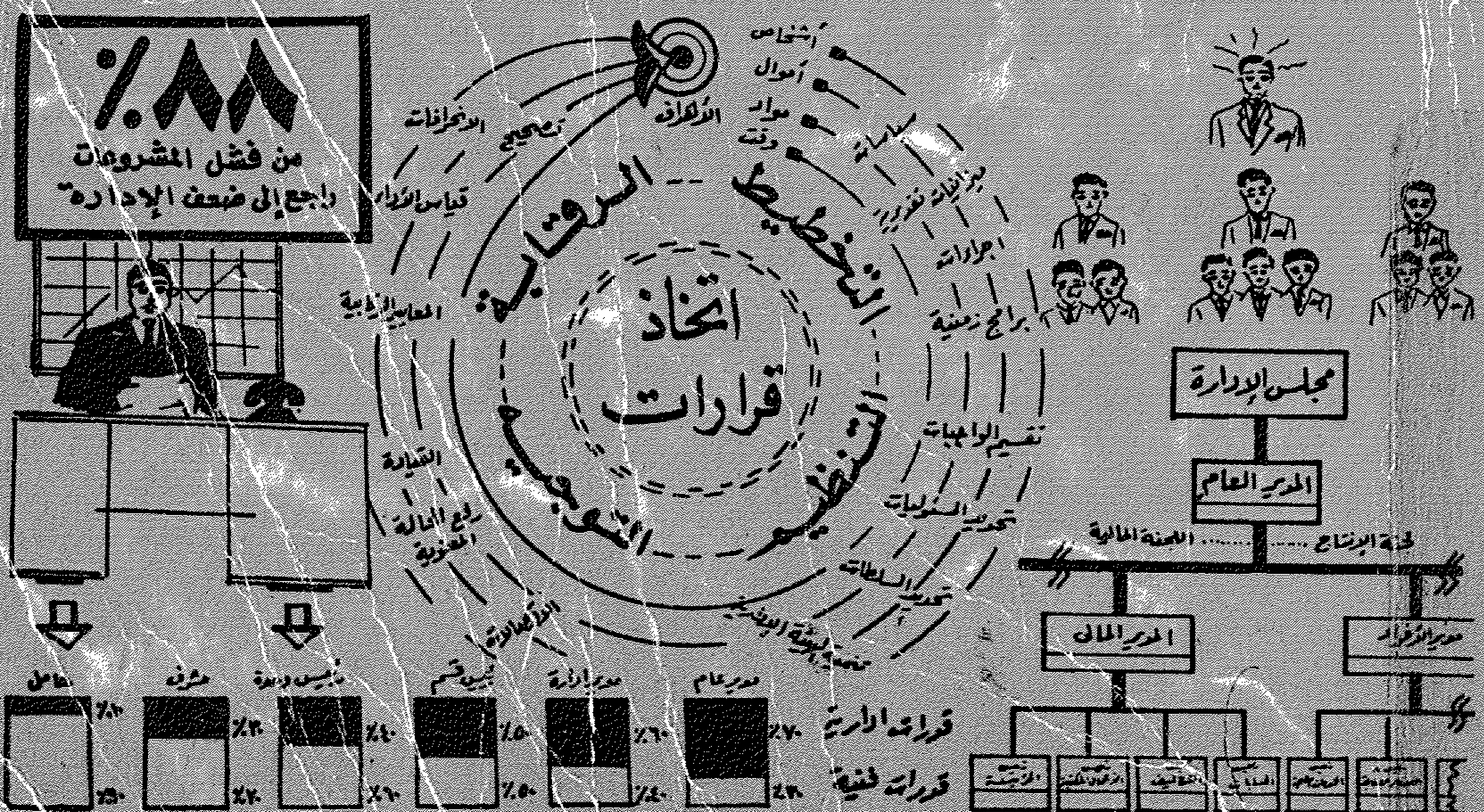
الإدارة

الأصول والأسس العلمية

دكتور سيد محمود الهواري



بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة

الأصول والأسس العلمية

كتب أخرى للمؤلف

التنظيـــــم : دار المعــارف (الطبعة الأولى) ١٩٧٢

الادارة العامة : مكتبة عين شمس (الطبعة الثالثة) ١٩٧٢

ادارة البنــوك : مكتبة عين شمس (الطبعة الرابعة) ١٩٧٢

الادارة المــالية : مكتبة عين شمس (الطبعة الرابعة) ١٩٧٢

الإدارة

الأصول والأسس العلمية

دراسة تحليلية لعناصر الادارة وأصولها وأساليبها
ونظرياتها ومدارسها وميادينها ومشكلاتها ...

دكتور سيد محمود الهوارى
Ph. D., M.B.A. (New York)
أستاذ ادارة الأعمال - جامعة عين شمس

الطبعة الخامسة
١٩٧٣

مكتبة عين شمس : ٤٤ شارع القصر العينى - القاهرة

الطبعة الأولى ــ ١٩٦٣
الطبعة الثانيـة ــ ١٩٦٤
الطبعة الثالثـة ــ ١٩٦٦
الطبعة الرابعـة ــ ١٩٧٠
الطبعة الخامسة ــ ١٩٧٣

الى المديرين صانعى المستقبل

الذين سيحققون التقــــدم الاقتصــــادى
والحضارى باخــلاصهم وتطبيقهم للاصول
والأســـس العـلميـــة فى الادارة ...
أهدى مؤلفى هذا



Dun and Bradstreet (New York)

مقدمة

الادارة ضرورية لكل جهد جماعي : خاص أو عام ، مدنى أو حربى ، كبير أو صغير ، فى مشروع صناعى أو زراعى ، فى متجر أو فى بنك ، فى مدرسة أو فى مسرح أو فى فندق ... الخ · وقد تتم ادارة هذه المشروعات بطريقة أرتجالية واعتمادا على التجربة والخطأ ... كما قد تتم طبقا للاصول والأسس العلمية ·

ان الجهل بالأصول والأسس العلمية للادارة من أهم أسباب فشل الأعمال والتخلف الاقتصادى والحضارى للامم · فالتصرفات الادارية المبنية على التجربة والخطأ – دون الأصول العلمية – ما هى الا نزعات اعتباطية قد تصيب مرة ولكنها تخطىء عشرات المرات · أن الأصول العلمية ترشد الاداريين فى تنفيذهم للاعمال وتحذرهم من الوقوع فى أخطاء تكون سببا فى الفشل ·

لذلك يهدف كتابى هذا الى ايضاح الأصول والأسس العلمية فى ادارة مختلف المنشآت والمنظمات . الخاصة منها والعامة والحكومية ، صناعية كانت أو زراعية ، تجارية أو اجتماعية أو خدمات ... سواء كان ذلك فى نظام حر أو نظام مقيد · والكتاب – على هذا – دليل للمديرين والاداريين على اختلاف مستوياتهم ، يساعدهم فى اختبار نشاطهم وادائهم ، وفى تحليل نقط الضعف فى ادارتهم ، لكى يزيدوا من كفايتهم وفاعليتهم فى ادارة أعمالهم · والكتاب موجه أيضا الى الجيل الجديد من الاداريين – أولئك الذين يعتزمون أن تكون « **الادارة** » مهنتهم فى المستقبل ·

وقد حرصت على أن يكون الكتاب شاملا لعناصر الادارة وأصولها وأساليبها ونظرياتها ومدارسها وميادينها ومشكلاتها ونظرة سريعة الى فهرست المحتويات تكفى لايضاح ذلك·وقد التزمت الدقة والموضوعية المبنية على الأفكار الأساسية لرواد الفكر الادارى الأوائل والمعاصرين كما يظهر من أسلوب التوثيق العلمى الذى استخدمته فى متن الكتاب وهوامشه

وانى أرجو أن أكون قد أسهمت – بهذا المجهود العلمى – فى تقدم « **علم الادارة** » والتطوير الادارى للأمة العربية · والله ولى التوفيق ·

المؤلف

فهرس

الباب الأول : أساس الفكر الادارى المعاصر

رقم الصفحة

الباب الثانى ـ اتخاذ القرارات

البـاب الثالث : التخطيط

رقم الصفحة

الباب الخامس : التوجيه

الباب السادس : الرقابة

رقم الصفحة

الباب السابع : عمومية أصول الادارة
(الادارة فى أنشطة متخصصة)

الباب الأول

أساس الفكر الإدارى المعاصر

الفصـــل الأول : ملخص نظرية الادارة

الفصـــل الثـــانى : القانون الأساسى فى الادارة

الفصـــل الثـــالث : أهمية دراسة الادارة

الفصـــل الرابع : تطور الفكر الادارى : رواد الادارة الأوائل

الفصـــل الخامس : تطور الفكر الادارى : الاتجاهات الحديثة

الفصـــل السادس : الظروف البيئيـــة والادارة

الفصل الأول

ملخص نظرية الادارة

الهدف من هـذا الفصل عرض نظرية موحـدة فى الادارة قام المؤلف بصياغتها فى ضوء مدارس الادارة الفكرية ، نظرية تكون بمثابة اطار عام للكتاب •

مقـــدمة :

يستخـدم العلمـاء لفـظ « نظرية Theory لتعنى مجموعة من المبـادىء Principles على اعتبار أن المبادىء حقائق أسـاسية تشرح ظاهرة أو ظواهر معينـة وعلاقتها ببعضها ، ولا يشترط أن تكون هـذه المبـادىء مطلقـة وانمـا يكفى أن تكون مرشـدة فى التنفيـذ (١) •

---

(١) يختلف البعض حول مفهوم النظرية : فيرى «كوكس» مثلا أن النظرية هى افتراض تـم اختباره فى حـدود مقبولة انظر Theory in Marketing Cox : فى حين يرى« الدرسون » أن النظرية « مجموعة من الافتراضات المتناسقة مع بعضها والتى لها علاقة مع عنصر معين من العالم الخارجى » انظر :

Alderson, Marketing Behavior and Executive action

بينمـا يصر « كونتز وزميله أودونيل » على أن النظـرية مجموعة من المبادىء التى تشرح علاقات وحقائق انظر :

Koontz and O'Donnell, Principles of Management

ونحن نتفق مع « كونتز وأودونيل» فى أن النظرية مجموعة من المبادىء ، باعتبار أن المبادىء حقـائق أساسية تشرح ظاهرة ما وعلاقة هذه الظواهر بظواهر أخرى ، ومع هذا يكفى أن تـكون مرشدة فى التنفيذ •

من هــذا يتضح أن العلمــاء يستخدمون لفظ نظرية لتعنى شرحاً منظما يحــوى مجموعة من المبادىء ويمكن القــول بأن العلم ما هو إلا مجمــوعة من النظريات فى موضوع معين • ولمــا كانت النظرية مجمــوعة من الافتراضات التى ثبت صحتها فهى أقــل من مستوى القانون ، لأن القانون مطلق وشديد العموم • فاذا ثبت صحة نظرية ما، على مر السنين ، سميت النظرية قانونا • وهــذا هو المفهوم الذى استخــدمناه هنــا •

ان مجرد ذكر كلمة « نظرية » يثير كثيرا من الانفعالات •• خصوصا بالنسبة للأشخاص العمليين •• حيث ينظرون الى كلمة نظرية على أنها عكس التطبيق العملى ••• وهى بهذا ليست ذات قيمة تذكر • ويميل الكثيرون من رجال الأعمال والاداريين الى الاعتقاد بأنه ليس لديهم وقت لدراسة أو تكوين مفاهيم نظرية (لا ترتبط بالتطبيــق العملى) •

هذه مغالطة كبيرة وخطأ يقــع فيه الكثيرون • فالنظرية بمعناهــا الصحيح عبارة عن « اعتقــاد أساسى » Basic Doctrine تشتمل على **المقومات الأساسية للتطبيق العملى الناجح ، فهى (النظرية) مبادىء فكرية أساسية للتطبيق العملى تم صياغتها من دراسة منظمة لتطبيقات سابقة ناجحة •**

ملخص نظرية الادارة (اطــار عام)

يمــكن النظر الى الادارة على أنها « **عملية اتخــاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد فى استخدامهم العنــاصر المــادية والبشرية لتحقيق أهــداف محــددة على أحسن وجه** » •

من هــذه الصياغة يمكن استخــلاص المفاهيم الأساسية الآتية :

١ — الادارة عملية أو مرحلة بمعنى أنها نمط مركب من نشاط فكرى وتصرف انسانى •

٢ — اتخاذ القرارات أساس الادارة ، وهـذا يفترض دراسة تحليلية لمزايا وعيوب كل الحلول الممكنة والحكم بالحل الأمثل بعـد موازنة وتقييم مختلف الحلول فى حـدود البيانات والحقـائق الممـكن الحصول عليها •

٣ — إن القرارات التى تتخـذ تنفذ بواسطة أشخاص آخرين (قـد يكونون تحت امرة متخذ القرار وقد لا يكونون) •• ويتطلب الأمر فى كل الأحوال وجود — وتنمية — التعاون الاختيـارى للمجموعة •• وهو مايتطلب مهارات وقدرات اجتماعية وقيادية •

٤ — يتم تحـديد الأهداف فى أوقات معينة •• ولكى تتحقق هـذه الأهـداف يجب اتخاذ سلسلة من القرارات التى تعتبر أساسا للأعمـال التى تؤدى إلى تحقيق هـذه الأهداف •

٥ — إن العناصر المـادية والبشرية يمكن استخدامها بطرق كثيرة •• واختيار الطريق الأمثل هو الأساس والمبرر من اتخاذ القرارات •• ويكون الاعتبار دائمـا النتيجة التى يتم الحصول عليهـا من طريقة معينة •

٦ — إن الاستخدام الأمثل للعناصر المـادية والبشرية يتطلب ضرورة مراجعة القرارات التى تتخذ باستمرار للتأكد من تحقيق ذلك •• ولذلك فانه من الضرورى ربط التخطيط بالتنفيذ والرقابة على التنفيـذ لمطابقـة الأخير للتخطيط •

٧ — وعلى هـذا فالنشـاط الادارى بطبيعتـه يركز على النواحى

الاقتصادية فى الاستخدام (بمعنى استخدام أقل كمية ممكنة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة والموضوعة) •

٨ — من أجل هذا فان النشاط الادارى بطبيعته يركز على المستقبل طالما أنه يهتم بما سوف يتم فى المستقبل •

وبالنظر الى نظرية الادارة من ناحية التطبيق اليومى نجد أن الادارة عبارة عن نمط مركب من **اتخاذ قرارات وتصرفات انسانية** مبنية على رفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختيارى • والاداريون — فى اتخاذهم القرارات — يقومون بجمع البيانات والحقائق ويطلبون الاستشارة من مرؤوسيهم وزملائهم •• ثم يقومون باعلام مرؤوسيهم بالقرارات التى اتخذوها •• سواء كانت هذه القرارات متعلقة بما يجب أن يتم أو كيف يتم ومتى يتم أو بمن يقوم بتنفيذ العمل •• الخ• فالنشاط الادارى ، اذا ، ما هو الا سلسلة من اتخاذ قرارات • والجهاز الادارى ما هو فى حقيقته إلا جهاز يحدد من ومتى والى أى مدى يقوم كل شخص باتخاذ القرارات •• وعلى هذا تحد حرية الأفراد فى اتخاذ القرارات حسب هواهم ويحل محلها جهاز لاتخاذ القرارات الفردية المترابطة من أجل تحقيق هدف محدد (الذى هو فى ذاته قرار) •

ويتميز الجهاز التنظيمى بالتخصص •• حيث يقسم العمل الى أجزاء •• وهذا التخصص أفقى (انتاج ، تسويق ، أفراد ، تمويل ••) كما أنه تخصص رأسى (مشرف ، رئيس ، مدير ، مديرعام ، رئيس مجلس ادارة) •

واتخاذ القرارات فى المستويات الادارية العليا لا يكون لها أثر على التنفيذ الا اذا تم ايصال هذه القرارات وغيرها بناء على معلومات وبيانات تصل الى أعلى من مستويات التنفيذ • فالاتصال (ايصال

واستلام المعلومات) عملية أساسية فى الادارة ويتوقف عليها نجاح النشاط الادارى •

وبصرف النظر عن أهداف المشروع فان المسئولية الأساسية الشاملة للادارة هى فى تحقيق هذه الأهداف بأقل كمية ممكنة من الموارد المادية (المواد ، الآلات ، العدد ، الأموال ، الوقت) والموارد البشرية (موظفين وعمال) • ليس هذا فحسب وانما تحقيق توازن أمثل بين مختلف المصالح التى لها علاقة بالمشروع مثل (مستهلكيه وموردیه ومستثمريه وعماله وموظفيه ••• الخ) •

والادارى مثل قائد الفرقة الموسيقية فهو قد لا يجيد الضرب على كل آلة من الآلات ولكنه مسئول عن تشجيع وتنسيق موسيقييه حتى تخرج السيمفونية فى اطار واحد منسق • الادارى بمثابة سائق أوتوبيس يجب أن يذهب الى حيث يريد الركاب والا تركوه •• من هنا جاءت أهمية القيادة الادارية وضرورة وجود علاقة أساسية بين الرئيس ومرؤوسيه تتحقق معها المصالح الشخصية دون تعارض مع المصلحة العامة للمشروع •

ولما كانت المشكلات فى الادارة كثيرة فإنه من الأهمية بمكان اتخاذ قرارات تطبق فى حالات مماثلة ولذلك فان هذه القرارات ويطلق عليها سياسات تقلل من المشكلات ذات الطابع الروتينى وتترك للاداريين وقتا لمعالجة المشكلات الجديدة • وكلما زادت الأعمال على الادارة العليا تطلب الأمر تفويضا للسلطة للمستويات الأقل وتتوقف درجة التفويض على اعتبارات درجة خطورة القرارات التى تتخذ •

ولا يكفى دفع أجور ومرتبات للموظفين أو اعطائهم أوامر لكى يتم العمل على خير وجه وانما من الضرورى خلق جو للتعاون الاختيارى وكسب ثقة القوى العـــاملة وتهيئتها وجعلها راضية ومستعدة لتحقيق أهداف المشروع وبالتالى فى تحقيق أهدافهم الشخصية •

وليست الادارة حرة فى تصرفاتها •• وهى وان كانت تمثل أصحاب رؤوس الأموال (عامة كانت أم خاصة) الا أنها لا تعمل — ويجب ألا تعمل — لصالحهم فقط • إن الادارة مسئولة أمام مختلف المصالح فى المجتمـــع •

وتتأثر ادارة المشروعات بالظروف المحيطة لأنها جزء لا يتجزأ من النظام الاقتصادى •• وأية أخطاء أو انحرافات فى المشروعات يظهر أثره فى التركيب الاقتصادى •• فالمشروعات لا تعمل فى فراغ وانما تؤثر وتتأثر بما يحـــدث فى المجتمع •

الادارة ضرورية لكل جهـــد جماعى : فى مشروع زراعى أو صناعى أو تجارى أو خدمات ، فى المنظمات الدينية وفى المنزل •• فى المنظمات الخاصة أو فى الحكومة (١) •

---

(١) وفى هـــذا يقول هنرى فايول :

The meaning which I have given to the word Administration embraces not only the public service but enterprises of every size and description, of every form and every purpose.

All undertaking require planning, organization, command, coordination and control, and in order to function properly, all must observe the same general principles. We are no longer confronted with several ad-

=

فالادارة — اذا — نشاط ذهنى يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص آخرين(١)•وعلى هذا فالادارة — فى حد ذاتها — ليست تنفيذا للأعمال ، وانما اتخاذ قرارات عما يجب أن يتم بواسطة أشخاص آخرين ، واتخاذ قرارات عن القوى المادية والبشرية (٢) الواجب استخدامها فى المستقبل لتحقيق ما تقرر اتمامه ، واتخاذ قرارات عن كيفية استخدام هذه القوى ، وعن وقت تنفيذ مختلف أجزاء العمل • وكذلك اتخاذ قرارات عن الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل •• وارشادهم فى تنفيذهم للأعمال ، ورفع حالتهم المعنوية • وأخيرا التأكد من أن الأعمال التى تتم — أو تمت — مطابقة للأعمال التى أريد اتمامها ، ومعرفة أسباب « الانحرافات » — ان كان هناك — والعمل على تصحيحها بغرض تحقيق الأهداف أو اعادة تحديد أهداف جديدة •

وعلى هذا يمكن تقسيم النشاط الادارى الى عناصره الآتية :

=

ministrative sciences but with one which can be applied equally well to public and to private affairs.

Fayol, General and Industrial Management.

ويعتقد ليونارد هوايت أنه بالرغم من أن الادارة العامة والادارة الخاصة تختلف فى عدة نقاط الا أن هناك تشابها فى الأساس ، ان لم يكن تماثل ، وننقل فيما يلى ما قاله :

Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale. It is a process at work in a department store, a bank, a university, high school, a railroad, a hotel, or a city government. Although it varies in form and objects, and although the administration of public and private affairs differs at many points, there is an underlying similarity, if not identity, in the process wherever observe.

White, Introduction to the Study of Public Administration.

(١) نحن نتكلم هنا عن الادارة على أنها نشاط ، وقد يذكر اللفظ أحيانا ليعبر عن الهيئة (أو مجموعة الأشخاص) الذين يقومون بهذا النشاط • والعبرة بمدلول الكلمة فى سياق الحديث •

(٢) الأموال والموارد والأشخاص•

١ ــ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالمجهود الجماعى .

٢ ــ رسم السياسات أى مجموعة القواعــد التى ترشد المرؤوسين فى اتمامهم للأعمال .

٣ ــ التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل وتقدير احتياجات المشروع من القوى المــادية والبشرية وتسجيل ذلك فى كشوف تسمى « الميزانيات التقــديرية » .

٤ ــ اقرار الاجراءات أى الخطوات التفصيلية التى تتبع فى تنفيذ مختلف العمليات .

٥ ــ وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيــا .

٦ ــ تصميم الهيكل التنظيمى ، أى تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها فى وحدات ادارية بشكل يمكن اسنادها الى أشخاص ، بغرض تحديد المسئولية فى كل مجموعة من الواجبات ، واعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات ، وربط المناصب الادارية المختلفة بعضها ببعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصــد تنسيق المجهــود الجماعى .

٧ ــ تنمية الهيئة الادارية أى وضع الاداريين المسئولين عن الوحدات الادارية كل فى منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيــين وتدريب وترقية ونقل وفصل .. الخ .

٨ ــ الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم عن كيفية اتمام الأعمــال بواسطة اصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة .

٩ ــ رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفــاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختيارى فى تنفيذ الأعمال .

١٠ ــ تحديد المقاييس أو المعايير الرقابية التى يمكن بواسطتها معرفة ما اذا كانت الأعمال التى تمت (أو تتم) بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التى تقرر اتمامها سلفا .

١١ ــ قياس الأداء (النتائج) بواســطة المعايير الرقابية لمعــرفة الانحرافات (انحرافات التنفيــذ عن التخطيط) .

١٢ ــ دراســة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط والعمــل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطــاء ، بقصد تحقيــق الأهداف الموضوعة أو اعادة تحديد أهداف جديدة .

وتمثل العناصر السابقة الوظائف الادارية فى مجموعها وان كان من الممكن تجميعها فى أربع مجموعات • فالعناصر الخمسة الأولى — تحديد الأهـداف ورسم السياسات والتنبؤ ووضع الميزانيات التقـديرية واقرار الاجراءات ووضع البرامج الزمنية — تتفق كلها فى أنها تتعلق بالمرحلة التى تسبق تنفيذ أى عمل وهو ما يطلق عليه « التخطيط » • وتصميم الهيـكل التنظيمى وتنمية الهيئة الادارية يكونان الوظيـفة الثانية من وظائف الادارة وهى « التنظيم » •

واضح هنا أن التخطيط والتنظيم مراحل تجهيزية قبل التنفيذ • فالتخطيط والتنظيم فى ذاتهما لا يؤديان الى اتمام الأعمال ، وانما من الضرورى توجيه المرؤوسين فى تنفيذهم للأعمال • فالوظيفة الثالثة من وظائف الادارة هى « التوجيه » وتشمل الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم ورفع حالتهم المعنوية •

وأخيرا لا يمكن القـول بأن الأعمال قـد تمت نهائيا الا اذا تم التأكد من أن الأعمال التى تتم — أوتمت — مطابقة للأعمـال التى أريد اتمامها ، وهى وظيفة « الرقابة » وتشمل تحـديد المعايير الرقابية وقياس الأداء ومعرفة الانحرافات وأسبابها ، والعمل على تلافيها •

وعلى هذا يمكن تلخيص عناصر النشاط الادارى على الوجه الآتى :

أولا : التخطيط ، ويشمل تحديد الأهداف ورسم السياسات والتنبؤ ووضع الميزانيات التقديرية واقرار الاجراءات ووضع البرامج الزمنية•

ثانيا : التنظيم ، ويشمل تصميم الهيكل التنظيمى وتنميـة الهيئة الادارية •

ثالثا : التوجيه ، ويشمل ارشاد المرؤوسين فى تنفيذهم للأعمـال ورفـع حالتهم المعنـوية •

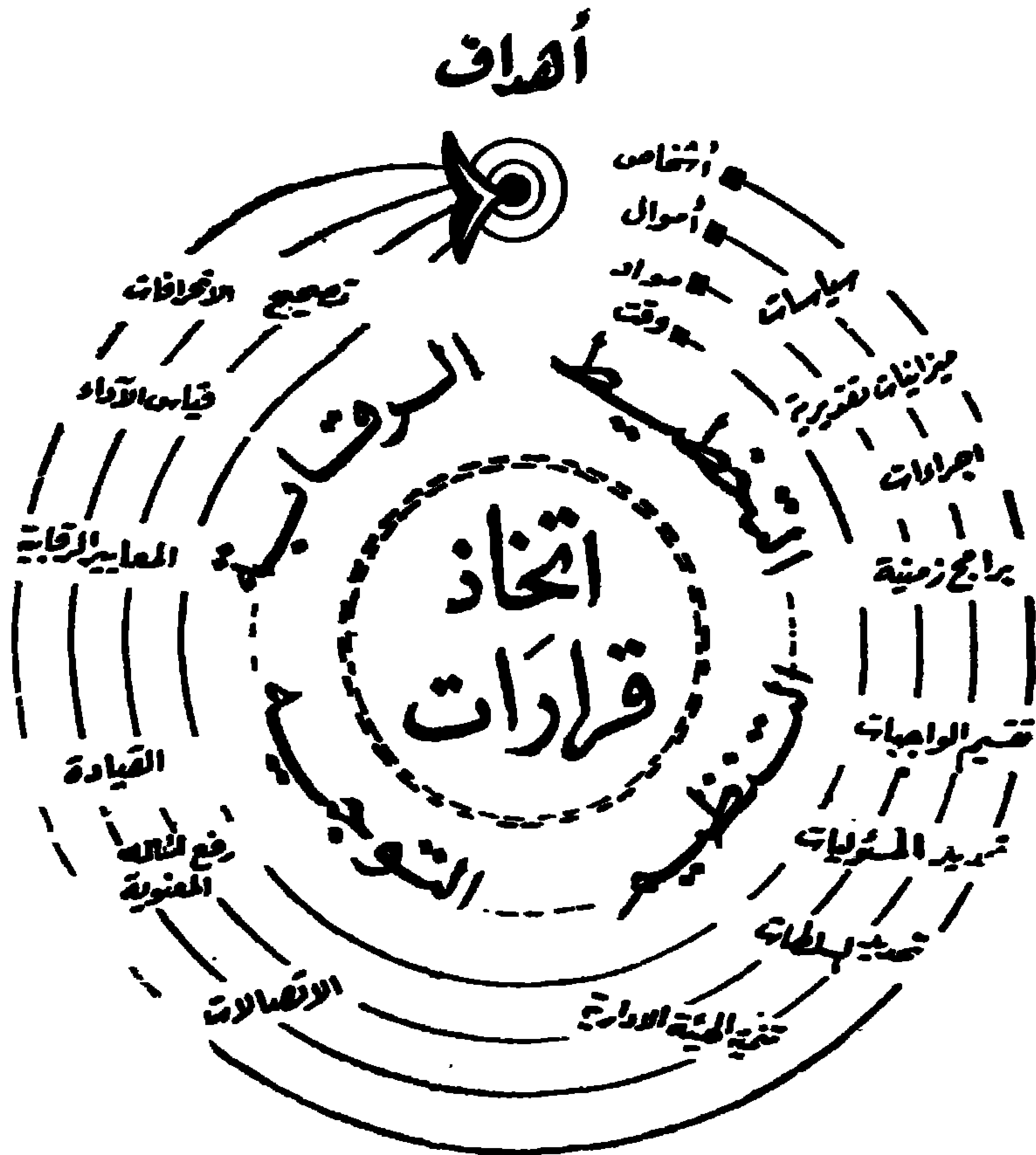
رابعا : الرقابة ، وتشمل تحديد المعايير الرقابية ، وقياس النتـائج ومعرفة الانحرافات وأسبابها ، والعمل على تلافيها •

ومن ناحية أخرى يمكن النظر الى الادارة على أنها اتخاذ قرارات :
سواء أكانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أم برسم السياسات

أم بوضع افتراضات عن الأحوال فى المستقبل ، أو إقرار الاجراءات أو وضـــع البرامج الزمنية ، وســـواء أكانت تتعلق بتصميم الهيكل التنظيمى أم تنمية الهيئة الادارية ، أم ارشاد المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية ، أم تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها ... الخ .

لهذا يمكننا القول بأن اتخاذ القرارات وظيفة أساسية من وظـــائف الادارة وهى — بطبيعتهـــا — وظيفـــة مستمرة ومتغلغلة فى الوظائف السابق ذكرها .

والشكل الآتى (١) يوضح عناصر الادارة (وظائف الادارة) وارتباط بعضها ببعض :



(١) نحن نتصور الادارة أو النشاط الادارى مثل « اطار » سيارة =

وتكون عناصر الادارة فى هـذا الشكل الاطـار التفصيلى الذى نتبعه فى كتابنا هذا (١) • ومن الخطأ أن يفهم أن هذه العناصر تحـدث فى الحياة العملية بالترتيب الوارد هنا ، أو أنها منفصلة بعضها عن بعض • فقـد تتم هـذه العناصر — وغالبا ما تتم — فى الوقت نفسه أو بترتيب مختلف • وقـد فصلناها هنـا عن بعضها بقصد التحليل والتفهم فقط •

= دائرة باستمرار •• ونحن نوقف تحركها حتى نستطيع فحص العناصر والأجـزاء الصـغيرة التى لا يمكن رؤيتها فى التحرك •

(١) راجـع فهرست موضوعات الكتاب •

الفصل الثانى

القانون الأساسى فى الادارة

الغرض من هذا الفصل بحث وتحليل القانون الأساسى فى الادارة الذى قام المؤلف بصياغته استنادا الى أفكار علماء الادارة ٠ والقانون ــ بمعناه الوارد هنا ــ مبدأ شديد العموم ومطلق وجامد (أى يطبق باستمرار وفى كل الظروف) (١) ٠ وهو شديد العموم لأنه يحوى فى طياته جميع مبادىء الادارة موضوع الأبواب القادمة ٠

يمكننا صياغة القانون الأساسى فى الادارة الذى توصلنا اليه فى أبحاثنا فى الصورة الآتية :

> **ان اتمام الأعمال على خير وجه ، يتطلب الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية،والاشباع الأمثل للحاجات والرغبات الانسانية داخل المنظمة وخارجها ٠ فالادارة مسئولية اقتصادية اجتماعية ٠**

واضح من هذه الصياغة أن الادارة مسئولة عن ناحيتين : ناحية

---

(١) نظرا للالتباس الذى قد يحدث من مفهوم « القانون » فاننا نوضح هنا بأنه يخرج من مفهومنا للقانون ما يقصده الحقوقيون والمحامون والقضاة بـ « مجموعة القواعد التى تنظم نشاط الأشخاص، فى المجتمع بغية تحقيق التناسق الاجتماعى بينهم ، أى بالتوفيق بين حاجات هؤلاء الأشخاص المختلفة ،وبين مصالحهم المتضاربة ، حتى تستقر الحياة فى الجماعة » ٠

وعلى هذا فاننا نستخدم مفهوم القانون هنا كما يعرفه المناطقة (رجال المنطق) وهو أنه « كل علاقة ثابتة بين ظاهرتين متتابعتين فى الزمن أو ظاهرتين توجدان فى وقت واحد وتؤثر كل منهما فى الأخرى ، أو ظاهرتين توجدان فى وقت واحد دون أن تؤثر احداهما فى الأخرى » ٠ والقانون موجود ولو لم يهتد العلماء اليه ٠فالقانون يشرح علاقة ثابتة بين الظواهر ، العلاقة بين السبب والنتيجة ، أو بين الأسباب والنتائج ٠

اقتصادية تتعلق بالاستخـــدام الأمثل للطاقات المـــادية والبشرية ، وناحية اجتماعية تتعلق بتحقيق توازن بين مختلف الحاجات والرغبات الانسانية لجميع الأفراد ، داخل المنظمة وخارجها • وسنعالج فيما يلى شطرى القـــانون :

أ — المسئولية الاقتصادية للادارة

قلنا — فى الفصل السابق — أن الادارة هى اتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين • ولـــكى تتم الأعمال ، فان الادارة تستخـــدم عناصر (طاقات) بعضها مادى (أموال ، مواد ، آلات •••) وبعضها بشرى أى انســـانى (موظفين وعمـــال) • ويطلق على الطاقات أو العنـــاصر المستخدمة المفهوم الاصطلاحى (مدخلات) Inputs • كما يطلق على الناتج من استخدام هـــذه العناصر المفهوم الاصطلاحى « مخرجات » Outputs

وليس من الحـــكمة أن تقوم « الادارة » (١) باختيار أية أنواع من العناصر أو تستخدمها كيفما كان • وانما يجب أن تقوم الادارة باختيار أحسن العناصر المـــادية والبشرية التى تحقق الأهداف • كما يجب أن تستخدم العناصر التى وقع عليها الاختيار أحسن استخدام • وهنا يمكن التمييز بين مفهومين اقتصاديين بطبيعتهما ، وان كانا مرتبطين ببعضهما البعض تمام الارتباط •

١ — مفهـــوم الفـــاعلية • Effectiveness

٢ — مفهـــوم الكفـــاية (الكفاءة) • Efficiency

فى مفهـــوم الفـــاعلية :

الفاعلية مفهـــوم يعبر عن مـــدى صلاحيـــة العنـــاصر المستخدمة (المدخـــلات) للحصـــول على النـــاتج المطلوب • فهى علاقة بين نوع

---

(١) الهيئة التى تقـــوم بالنشاط الادارى •

المدخلات — وليس كميتها — وبين المخرجات • ولنضرب الأمثلة لنوضح مفهوم الفاعلية • ان الموسى التى يستخدمها الرجل فى حلاقة الذقن ، تصبح بعد مدة ، عديمة الفاعلية ، بمعنى أنها لا تصلح للحلاقة على الاطلاق • والجندى الذى لا تتوافر فيه شروط الجندية غير لائق للحرب • والفاعلية مفهوم نسبى بمعنى أنه ليس مطلق بالضرورة • فيقال ان الموسى الجديد آكثر فاعلية من الموسى المستخدمة •• وهكذا •

فى مفهوم الكفاية :

الكفاية مفهوم يعبر عن درجة الاقتصاد فى استخدام المدخلات ، فهى علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات • وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا قيل بزيادة الكفاية (أو تحسينها) • أما الاستخدام الأمثل للمدخلات فهو مفهوم نظرى يعبر عن النهاية القصوى التى يمكن الوصول اليها[1] •

ويمكن قياس الكفاية بقسمة المخرجات على المدخلات • فلو كان هناك مثلا عشرة عمال فى مصنع ما ، وقاموا بانتاج ١٠٠ وحدة فى يوم ما ، فان مقياس الكفاية فى هذه الحالة هو : ١٠٠ ÷ ١٠ = ١٠ فاذا قاموا بانتاج ١١٠ وحدة فى يوم آخر ، فان مقياس الكفاية فى هذه الحالة هو : ١١٠ ÷ ١٠ = ١١ ولذلك يقال ان الكفاية تحسنت فى اليوم الآخر •

ولما كانت الكفاية هى علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات ، فانه يتم تحسين الكفاية بشكل من الأشكال الآتية :

١ — زيادة الناتج مع ثبات المدخلات (١٢٠ وحدة ١٠ عمال) •

---

(١) يتم الاستخدام الأمثل للمدخلات باتباع الأصول والأسس العلمية فى الادارة موضوع هذا الكتاب •

٢ — زيادة الناتج مع نقص المدخلات (١٢٠ وحدة ٨ عمال مثلا).
٣ — ثبات الناتج مع نقص المدخلات (١٠٠ وحدة ٨ عمال) .

وتكون الكفاية فى جميع ميادين الأعمال : فهناك الكفاية الانتاجية (١) (فى ميدان الانتاج) والكفاية التسويقية (فى ميدان التسويق)وهكذا.

وأبسط طريقة لقياس الكفاية هو قسمة الناتج على كل عنصر من العناصر المستخدمة على حدة . بمعنى أنه اذا استخدمت آلات واستخدم عمال فى الوقت نفسه فانه يمكن عمل مقياس لكفاية الآلات ومقياس لكفاية العمال .. واضح هنا أن عملية تحديد الكفاية ليس بالأمر اليسير ، وهو موضوع الدراسات المتقدمة فى الادارة (٢) .

على أنه من الأهمية ملاحظة أن كل المدخلات — ما عدا القوى البشرية العاملة — من السهل استخدامها استخداما حسنا لأنها تخضع للقوانين الطبيعية والرياضية . فمن السهل نسبيا استخدام الأموال والمواد والآلات استخداما أمثل .. الا أن وجود القوى البشرية العاملة بين العناصر المستخدمة يجعل الأمر معقدا ، وتصبح العملية غير خاضعة للقوانين الاقتصادية فقط ، بل تخضع كذلك لقوانين العلوم الانسانية والاجتماعية ، مثل علم النفس وعلم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع وعلم الأخلاق .. الخ وذلك نظرا لوجود الانسان الفرد (وهو مخلوق معقد ليس من اليسير فهمه) .

ارتباط الكفاية بالفاعلية :

بالرغم من محاولة التفرقة بين الكفاية والفاعلية الا أنهما فى كثير من الأحوال يكونان مرتبطين ببعضهما البعض . فاذا قامت احدى آلات

---

(١) ان علم الادارة بدأ من يوم أن طالب « فريدريك تايلور » بتحسين الكفاية الانتاجية فى المصانع . راجع أفكار تايلور فى الفصل الرابع .
(٢) سنعود الى هذا الموضوع بالتفصيل مستقبلا فى فصل ادارة الأفراد .

الطباعة بطبع ١٠٠٠٠ نسخة فى ربع ساعة بدلا من نصف ساعة ، كان ذلك دليلا على تحسن الكفاية . أما اذا تقرر الغـاء آلة الطباعة واحلال آلة الكترونية للطبع ، وأمكن طبع ٣٠٫٠٠٠ نسخة كل نصف ساعة ، فانه يقال ان الآلة الالكترونية أكثر فاعلية من الآلة الأولى . فى هذه الحالة أيضا يقال أن الكفاية تحسنت لزيادة الناتج مع ثبات عـدد الآلات ... وهـكذا .

ب — المسئولية الاجتماعية للادارة

وجـدت الأعمال لاشباع حاجات الانسان ورغباته — سـواء كان هـذا الانسان داخل المنظمة أو خارجها : داخل المنظمة مثل الموظفين والعمال أو خارجها مثل المستهلكين والموردين والمساهمين وأفراد المجتمع بصفة عامة . فبالنسبة للموظفين والعمال يجب أن ينظر الى حاجاتهم ورغباتهم المـادية منها وغير المـادية . يجب ألا ينظـر الى الموظف أو العامل على أنه مادة خام تباع وتشترى مثل المواد الأخرى ، كما يجب ألا ينظر اليه على أنه ترس صغير فى آلة كبيرة ، يدور اذا دارت ، ويقف اذا توقفت . كما أن الانسان الموظف أو العامل يملك طـاقة كامنة قابلة للانطلاق اذا أعطيت الفرصة . ان الانسان — لا المؤسسة أو المشروع — هو بحق صاحب الاعتبار الأول . فالأعمال وجـدت لاشباع حاجات الانسان ولم يوجد الانسان لاشباع حاجات المشروع .

ومن الضرورى ألا يكون اشباع حاجات ورغبات الموظفين والعمال على حساب المصالح الأخرى فى المجتمع مثل المستهلكين أو الموردين أو المساهمين . فمن الضرورى احـداث توازن بين هـذه المصالح المتعـارضة ، لأن الادارة مسئـولية اجتماعية ، فما هى المسئـولية الاجتماعية على وجه التحـديد ؟

قبل أن نبحث المسئولية الاجتماعية يجب أن نعرف معنى الاصطلاح « اجتماعية » . ان كلمة « اجتماعية » تتعلق برفاهية المجتمع ككل ،

ومفهوم الرفاهية يشمل العناصر الاقتصادية والانسانية والسياسية ، وكلمة المجتمع تضم كل المجموعات البشرية • أما « ككل » فانها تعنى رفاهية كل المجموعات وليس رفاهية مجموعة معينة (١) إلا أنه كثيرا ما تختلف المصالح المتعارضة فى المجتمع فى تعريف المسئولية الاجتماعية للادارة •

لنبــدأ الآن فى تعريف المسئولية الاجتماعية للادارة كما ينظر اليها العمال • ان العمال ، عادة ، يعرفون المسئولية الاجتماعية للادارة ، أنها دفع أجور مرتفعة وايجاد ظروف حسنة للعمل • فهذا التعريف من جانب العمال مبنى على مبدأ المصلحة الشخصية ، والسؤال الآن ••• هل المسئولية الاجتماعية هى دفع أجور عالية للعمال ؟

ويعرف المستهلكون المسئولية الاجتماعية للادارة بأنها تقديم سلع وخدمات بأقل الأسعار ، وبأعلى مستوى من الجودة والخدمة • ويعرف المستثمرون (أصحاب رؤوس الأموال) المسئوليه الاجتماعية للادارة بأنها دفع أرباح مرتفعــة •

ولنفرض أننـــا سألنـــا رجل الأعمال أو مـــدير المشروع : ما هى المسئولية الاجتماعية للادارة • ولنفترض أننا قلنـــا له انه مسئول عن رفاهية المجتمع بصفة عامة •• فماذا يكون جوابه ؟

ان الاقتصاديين يعتبرون أن مسئولية الادارة هى فى الاســـتخدام الأمثل للموارد الطبيعية ، وتعتبر الحكومة أن المسئــولية الاجتماعية للادارة — فى ظل النظام الحر للأعمال — هى المساهمـــة فى ايجاد جو ملائم للأعمال ، والمساهمة فى التقدم الاقتصادى ، وفى عـــدم احداث تضخم • بينما تعتبر المسئولية الاجتماعية للادارة — فى ظل نظـــام الأعمال الجماعية — هى فى الوصول الى الأهداف الموضوعة من قبـــل الهيئـــة المركزية للتخطيط •

---

(1) Bowen, Social Responsibilities of the Business Man.

ويمكننا القول أن المسئولية الاجتماعية للادارة هى — فى جوهرها — الحصول على مستوى عال من التوازن Equilibrium بين مصالح مختلف عناصر المجتمع : الموظفون والعمال ، المستثمرون والمستهلكون ٠٠ الخ٠

فاذا صدر قرار من الادارة بزيادة دخول العمال (فائدة للعمال) وكانت نتيجة هـذه الزيادة أن أحدثت ارتفاعا عاما فى الأسعار أضر بمصلحة الموظفين وذوى الدخـول الثابتة اعتبر هـذا القرار ضـد المصلحة الاجتماعية ٠

ولنشر الى المعـادلة البسيطة التى تبين متى يؤدى زيادة دخـول العمل الى ارتفاع الأسعار ٠ تقول المعـادلة أن :

الانفاق الاستهلاكى + الانفاق الاستثمارى + الانفاق الحكومى = كمية الوحـدات المنتجة × أسعارها ٠ حيث الانفـاق الاستهلاكى هو مجموع ما ينفقـه المستهلكون ، والانفـاق الاستثمارى هو مجموع الاسـتثمارات الجديدة ، والانفـاق الحكومى هو مجموع ما تنفقـه الحـكومة ٠

ان زيادة دخـول العمـال غالبا ما تـؤدى الى زيادة الانفـاق الاستهلاكى ٠ فاذا لم يكن هناك زيادة فى الوحدات المنتجة ، فان النتيجة هى ارتفاع الأسعار وهـو ما يعرف بالتضخم النقـدى Inflation. حيث تقل القيمة الشرائية للنقود ٠ وعلى ذلك فالادارة مسـئولة عن المساهمة فى وقف التضخم النقـدى وذلك عن طريق زيادة الـكفاية الانتاجية (زيادة الانتاج بنفس العناصر المستخدمة) ٠

وفى نفس الوقت فان الادارة مسئولة عن المساهمة فى زيادة الرخاء والازدهار وتقليـل (أو التخفيف من حـدة) أوقات الكساد وذلك

بالاستمرار فى الاستثمارات الجديدة من أجل تحقيق التوظف الكامل (١) Full Employment .

ولا تقف مسئولية الادارة عند المساهمة فى وقف التضخم النقدى أو التقليل من حدة أوقات الكساد وانما تتعداها الى نواح انسانية مثل احداث الاشباع النفسى عند الأفراد (٢) وتحقيق حريتهم الفردية ونواح سياسية مثل المساهمة فى تحقيق أهداف الدولة والعمل على زيادة الرخاء ووضع أركان السلام فى العالم .

وعلى هذا يمكن تلخيص المسئولية الاجتماعية للادارة فى ثلاثة أمور :

١ ــ ناحية انسانية .

٢ ــ ناحية اقتصادية .

٣ ــ ناحية سياسية .

وتجد الادارة نفسها أمام عدة مصالح قد تكون (وغالبا ما تكون) متعارضة وهى :

١ ــ العامل .

٢ ــ الموظف .

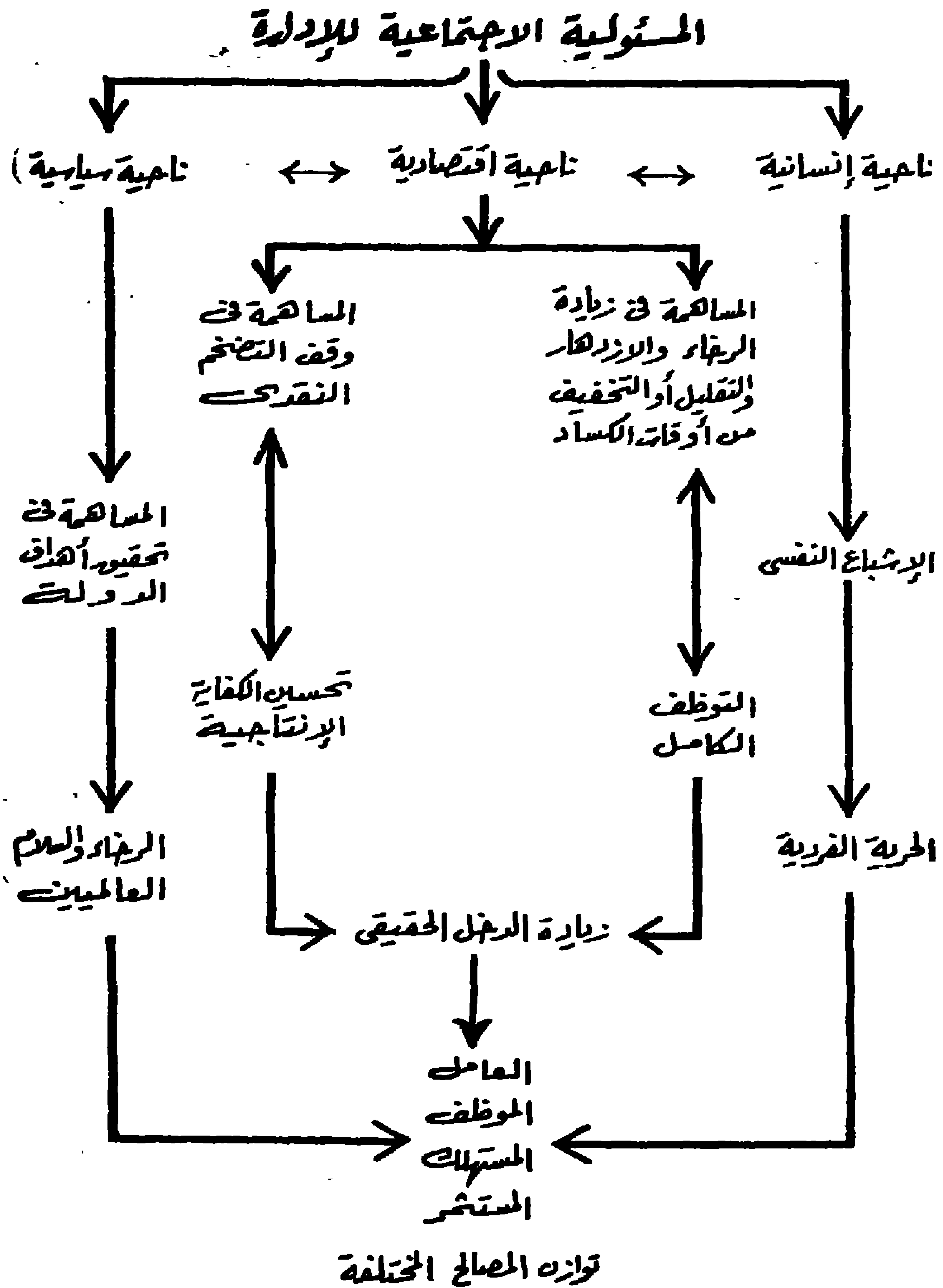
٣ ــ المستهلك .

٤ ــ المستثمر .

---

(١) التوظف الكامل هى الحالة الاقتصادية التى يوجد فيها وظيفة « لكل قادر على العمل يبحث عن عمل » .

(٢) سنعود الى هذا الموضوع فى الفصل الخاص بادارة الأفراد .


المسئولية الاجتماعية للإدارة
ناحية سياسية
ناحية اقتصادية
ناحية إنسانية
المساهمة في وقف التضخم النقدي
المساهمة في زيادة الرخاء والازدهار والتقليل أو التخفيف من أوقات الكساد
المساهمة في تحقيق أهداف الدولة
الإشباع النفسي
تحسين الكفاية الإنتاجية
التوظف الكامل
الرخاء والسلام العالميين
الحرية الفردية
زيادة الدخل الحقيقي
العامل
الموظف
المستهلك
المستثمر
توازن المصالح المختلفة

وتكون مسئولية الادارة فى هذه الحالة هو الحصول على التوازن الأمثل بين المصالح المتعارضة وهى مهمة ليست بالأمر اليسير • والشكل المرسوم يبين النواحى المختلفة للمسئولية الاجتماعية للادارة •

الأسانيد الفكرية والعملية لقانون الادارة

فى الصفحات السابقة قمنا بصياغة المسئولية الاقتصادية والاجتماعية للادارة كما نؤمن بها • ولم يكن عرضنا لشطرى القانون مجرد وجهة نظر ، وإنما كان نتيجة دراسات شاقة مريرة ، بدأها الكثيرون من رجال الفكر الادارى (١) ، سواء استخدموا الملاحظة والتجربة فى إدارة المنشآت (الناجحة والفاشلة) ، أو استخدموا طرق القياس المنطقى (أسلوب من أساليب البرهنة على صدق قضية ما استنادا على صدق قضيتين) • وسنعرض فيما يلى أفكار فقهاء الادارة كأسانيد لقانون الادارة الذى ذكرناه •

يقضى القانون بأن الادارة مسئولة عن الاستخدام الأمثل للمدخلات وذلك للحصول على مجموعة من الأهداف « المخرجات » • وقلنا أنه يتفرع عن هذه الناحية الاقتصادية قاعدتين : قاعدة الكفاية وقاعدة الفاعلية •

ردد هذه الحقيقة عدد كبير من رجال الأعمال الناجحين ، ورجال الفكر الادارى • والواقع أن الكفاية الانتاجية ، كانت أساس أعمال فريدريك تايلور ، ومن جاء بعده من أنصار الادارة العلمية (أى تطبيق الحقائق والمعلومات بدلا من الحدس والتخمين) فى اتمام الأعمال لالغاء الوقت والمجهود الضائع • ويقول ديموك Dimock : « ان الادارة هى الاستعمال السليم لكل العناصر المستخدمة فى عملية التكيف للمشاكل فى سبيل الحصول على الأهداف الموضوعة » (٢) •

---

(١) راجع الفصل الرابع والخامس •

(٢) (1) Dimock, The Executive in Action, P. 10

ويقــول بيتر دركر Peter Drucker ان الادارة مسئولة عن ابقــاء المشروع ناشطا فى دنيا الأعمال ، ويتطلب ذلك العمل على زيادة ربحية المشروع والعمل على غزو الأسواق ، وزيادة المنتجات • ولا شك أنه لا يمكن زيادة الربح فى المشروع الا عن طــريق الكفاية فى استخدام الموارد المادية • • يقول دركر أيضا : « ان الادارة مسئولة عن تنظيم الموارد البشرية واستخدامها الاستخدام الأمثل » • وهذه كلماته :

The responsibility for the organizatoin of the enterprise human resources and for their efficient use. (1).

كما يقضى القانون بأن الادارة مسئولة عن الحصول على مستوى عال من التوازن بين مصالح مختلف المجموعات فى المجتمــع : العمال والموظفون والمستثمرون والموردون والمستهلكون والانسان الفرد بصفة عامــة •• الخ •

ردد الــكثيرون من رجال الادارة الناجحين ورجال الفكر الادارى هذه القاعدة فى كتاباتهم ، وان اختلفت طريقة عرضهم للفكرة • فيقول « فرانك ابرامز » مثلا وهو رئيس مجلس إدارة شركة ستاندر أويل (سابقا) التى هى احدى شركات البترول الناجحة •

« ان وظيفة الادارة المهنية هى السير بأعمال المشروع ، بطريقة يتم معها تعادل وتوازن عمليين بين مطالب الجهات التى لها مصلحة مباشرة: كالمساهمين والعمال والمستهلكين والمجتمع بصفة عامــة » وها هو ذا يقــول :

The Job of proffessional management is to conduct the affairs of the enterprise in its charge in such a way as to maintain an equitable and workable balance among the claims of various directly interested groups; employees customers and the public at large (2)

---

(1) Drucker, The Practice of Management

(2) Fortune Magazine, August 1960, P. 108

ويقول « فلاندرز » Flanders : « ان الادارة مسئولة عن المحافظة على نظام المشروع الفردى ، والذى يبدو أنه يتركز على توازن حساس بين مصالح مختلف الهيئات التى هى موضع اهتمام الادارة » • فهـو يقـول :

The maintenance of the private enterprise system which seems to depend on a precarious balance between the interest of all the groups with which management is concerned.

أما « سولومون باركن » Solomon Barkin فـيرى أن الادارة مسئولة عن تحقيق التوازن بين مصالح عوامل الانتاج ، والتى تشمل المستثمرين والمديرين والمستخدمين •

Management is to balance the interest of the factors of production which include investors, managers, and employees.

ويقـول « ديمـوك » Dimok ان الادارة مسـئولة عن جعـل المشروع ناشطا فى دنيا الأعمال « والمقياس الحقيقى للنشاط هو معرفة ما اذا كان المشروع يتقـدم أو يتخلف ، فلا يمكن أن يجمـد المشروع مكانه » كما ان الادارة مسئولة عن مصير الملايين فهو يقـول : « ان الادارة هى القوة التى تحدد ماذا سيحدث للأشخاص ولسعادة الناس جميعا • انها القوة التى تشكل مصير الأمة » • وهذه كلماته :

Managment is the power to determine what will happen to the personalities and to the happiness of entire people, the power to shape the destiny of a nation. (1)

كما يذكر ديموك أيضـا أن الادارة هى مصـدر الاشعاع النفسى لتصرفات الأفراد

The Psychological wellspring of human behavior.

---

(1) Dimock, The Executive in Action.

والواقع أن فريدريك تايلور قــد بدأ بوضـــع حجر الأساس لفكرة المسئولية الاجتماعية للادارة وان لم ينص عليها فى مفهومها الواسع • يقول فريدريك تايلور فى كتابه الادارة العلمية (١٩١١) « ان الغرض الأساسى من الادارة ، يجب أن يكون أعلى رفاهيــة ممــكنة لصاحب العمل ، مع أعلى رفاهية ممكنة للعامل » • ففى كلماته بالحرف الواحد يقــول :

The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee(1)

الا أن الــكثيرين يعتقدون أن الطريقة العلمية التى بــدأها تايلور كانت موجهة بصفة أساسية لزيادة الانتاج ، دون أن يحسب أى أعتبار لروح العامل المعنوية • وقــد أصبح العمال أجزاء ميكانيكية مطلوب منهــم الاقلال من الضياع فى الصناعة فى ظل مقاييس للأداء تتجاهل العنصر الانسانى وأهمية الانسان كانسان • فزادت المشاكل الانسانية فى المجتمعات الصناعية ، مما اضطر كثيرا من العلماء القيام بالتجارب ، لمعرفة أثر العنصر الانسانى فى آداء الأعمال •

فقــد قام Mayo خلال عشرين عاما بدراسة تجريبية فى مصنع هاوثورن(٢) Hawthorne فى شركة ويسترن اليكتريك • وقد اكتشف مايو وزملاؤه العلماء عدة عوامل مهمة ضرورية للعامل مثل الشعور بالانتماء الى مجموعة ، والاعتراف الاجتماعى للفــرد ، والضمان فى الوظيفة • كما توصل الى أن هذه العوامل وغيرها أهم من الأجور ، كدوافع للعمل ولزيادة الكفاية الانتاجية ، ورضا العامل عن نفسه وعن المجتمع الذى يعيش فيه • ولقد أثبت مايو ــ بالتجربة ــ أن الانسان ليس جزءا من

(1) Taylor, Scientific Management.

(2) Mayo, Human Problems in an Industrial Civilization.

آلة ولكنه شخصية معقدة ، وان عـدم فهم « الانسان » يعتبر أكبر عقبة أمام الاداريين فى تقـدم الأعمال ونجاحها • وعلى ذلك يجب أن ينظر الى مصاريف تـدريب العمال والموظفين على أنهـا استثمارات انسانية Human investment أكثر أهمية من استثمار الآلات أو القوى المـادية • ان الانسان هو أعز وأغلى مورد فى ادارة الأعمال • والقيم الروحانية والانسانية ضرورية للانسان ، ولا يمكن نسيانها فى دوامة المـاديات التى سيطرت على العالم •

مخالفة القـانون الأساسى فى الادارة

ماذا يحدث لو خالف الاداريون القانون الأساسى فى الادارة الذى سبق ذكره ؟

قبل أن نجيب عن هذا السؤال يجدر بنا الاشارة — مرة أخرى — الى أن القانون — حسب المفهوم الذى أوردناه — هو مبـدأ شـديد العموم ومطلق وجامد فهـو حقيقة أساسية تبين العلاقة بين السبب والنتيجة ••• وعلى هذا فهو يحذر المديريين والاداريين على اختلاف مستوياتهم من الوقوع فى أخطاء أساسية تكون سببا فى تدهور الأعمال أو فشلها • فالاستخدام السىء (أو غير الـكفء) للطاقات المـادية والبشرية يؤدى الى تدهور الأعمـال وفشلها • كما أن عـدم مراعاة التوازن بين مختلف المصالح المكونة للمجتمع يحـدث تأثيرات عكسية لا تكون فى صالح المشروع — سواء فى الأجل القصير أو المدى البعيد • وبالتالى فان النتيجة الحتمية هى تدهور الأعمال وفشلها فاذا تدهورت مختلف منشآت الأعمال والمنظمات الأخرى أو فشلت ، فان ذلك يؤدى — بطبيعة الحال — الى تدهور النشاط الاقتصادى العـام والتخلف الاجتماعى والحضارى • وكلمـا كبر حجم المنشآت أو المنظمات فان خطورة الفشل والتخلف تكون ذات آثار قوية بعيدة المدى •

وبالرغم من أنه لا يوجـد محاكم لمحاكمة المديرين والاداريين عن

ضعف ادارتهم الا أن الرقابة التى تقوم بها البرلمانات أو مجالس الأمة أو الصحافة أو الاتحادات الشعبية أو النقابات أو أجهزة الدولة المختلفة أو الرأى العام غالبا ما تكفى لتصحيح الأوضاع الا اذا كانت الدولة متخلفة تخلفا غير عادى •

* * *

أسئلة

١ — ما هى القوانين الأساسية فى الادارة ؟

٢ — الادارة ضرورية لكل جهد جماعى • ما رأيك ؟

٣ — ما هو المقصود بقولنا ان الادارة مسئولية اقتصادية ؟

٤ — ما هو المقصود بقولنا ان الادارة مسئولية اجتماعية ؟

٥ — ما الفرق بين الكفاية والفاعلية ؟ اضرب الأمثلة •

٦ — يختلف مفهوم المسئولية الاجتماعية من شخص الى آخر • اشرح •

٧ — ما هو المقصود بالكفاية الانتاجية ؟ وكيف يمكن قياسها ؟

٨ — كيف يمكن للادارة أن تساهم فى تحسين الكفاية الانتاجية ؟

٩ — اشرح كيف يمكن أن تؤدى زيادة أجور العمال الى احداث ضرر فى الاقتصاد القومى ؟

١٠ — ما هو المقصود بالتضخم النقدى ؟

١١ — ما الفرق بين التضخم النقدى والكساد ؟

١٢ — ما المقصود بتوازن المصالح المختلفة فى المجتمع ؟

١٣ — ما هى الطرق العلمية الشائعة فى صياغة قوانين الادارة ومبادئها ؟

١٤ — ماذا يحــدث لو لم تقــم الادارة بمسئولياتهــا الاجتماعية والانسانية على الوجه الأكمل ؟

١٥ — يتفق الــكثيرون من رجال الادارة على أنه من الضرورى أن تقوم ادارة المنظمات بالاستخدام الأمثل للمدخلات وبتحقيق توازن أمثــل بين المصالح المتعارضة • استشهد بالنصــوص الحرفية لتعبيراتهم •

* * *

الفصل الثالث

أهميـة دراسـة الادارة

يهدف هذا الفصل الى عرض أهمية دراسة الادارة وامكانية دراســة الادارة ، وأخـيرا أهمية دراسة الأصول والأسس العلمية •

ان دراسة الادارة من الأهمية بمكان لأسباب منها :

أولا : الادارة ضرورية لـكل جهد جماعى ، فمن الضرورى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودات الآخرين فى تحقيق الأهداف المحددة •

ثانيا : الادارة نشاط يختلف عن النشاطات الفنيـة ، زراعيـة كانت أو صناعية تجارية أو خدمات ، محاسبية أو مالية •• الخ • ومن الضرورى أن يتوافر فى الاداريين قدرات ادارية بجانب القدرات الفنية •

ثالثا : الادارة ضرورية لتحقيـق التقدم الاقتصادى والحضـارى للأمم وسنعالج هذه الموضوعات فيما يلى على التوالى :

أولا : الادارة ضرورية لكل جهـد جماعى :

ان وجود كمية من المواد الخام ، ومجموعة غير مرتبة من العـدد والآلات وكمية من الأموال ، وعـدد من الموظفين والعمال ، لا يكفى لتكوين مشروع ناشط فى دنيا الأعمال (١) فلابد من « انسان » يقرر الأهداف المطلوب الوصول اليها من استخدام هذه العناصر أو بعضها • أجل ، لا بد من انسان يقـرر ما هى السلعة أو الخدمة التى يمـكن للمشروع اسداؤها ، ما هى كمية هـذه السلعة ، وما هى مواصفاتها ،

(1) Newman and Logan, Business Policies, P. 1.

وما هى درجة الجودة المطلوبة فيها ، ولمن ستباع • لا بد من انسان يقــرر الأموال المطلوب الحصول عليها والأموال المطلوب دفعهــا ، والوقت الذى يجب أن يتم فيه العمل • لا بد من انسان يقرر من الذين سيقومون بمختلف أجزاء العمل • لا بــد من انسان يشرف عليهــم ، ويوجههم ويرفع من حالتهم المعنوية للحصول على التعاون الاختيارى الــكامل • لا بد من انسان يقــرر ما اذا كانت الأعمــال التى تمت — أو تتم — مطابقة لمــا أريــد اتمامها • وبدون هــذا « الانسان » تبقى المــواد الخام كمــا هى كما تبقى المــوارد الطبيعية والبشرية الأخرى دون استخدام ولا يمكن القول بوجود عمل أو أعمال • وبالتالى فليس هناك اشباع حاجات أو رغبات انسانية •

فالادارة تصاحب كل جهــد جماعى ، فى منشآت الأعمال ، ســواء كانت هذه المنشآت استخراجية (كصيد وتعدين وزراعة) أو صناعية (كتحويل المواد الخام أو البناء) أو منشآت تجارية (متاجر الجملة أو متاجر التجزئة — بيوت استيراد أو تصدير) أو منشآت الخدمات التجاريه (مثــل النقل والتخزين أو الفنادق أو المسارح أو البنوك) وســواء كانت المنشأة فردية ملــكا لفرد واحــد ، أو شركة تضامن ، أو توصية ، أو شركة مساهمة (١) •

والادارة لا تقتصر على منشآت الأعمال وحسب ، بل انها تلازم كل جهد جماعى فى المؤسسات الدينية والخيرية ••• أيضا فى المستشفيات أو المستوصفات أو فى المنزل(٢) ••• الخ • كمــا أن الادارة تصاحب

---

(١) سنستعرض الأعمال وأشكالها فى حينه •

(٢) فمن الضرورى اتخاذ قرارات عن « الآمــال » التى تريد العــائلة تحقيقها ، عن القواعد والأسس الواجب اتباعهــا لتحقيق هذه الآمال ، عن الأمــوال المطــلوب انفاقهــا على المأكل والمشرب والملابس والتعليم •• الخ •• ومن الضرورى تحديد المسئوليات عن أجــزاء العمــل المختلفة ، وتحديد حدود سلطات التصرف •• الخ •• والاشراف على الحياة اليومية ومعرفة المشاكل وحلها بغيــة تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة المدى فى حــدود الامكانيات المــادية والعادات والتقاليد والقيم الأخلاقية السائدة •

الجهد الجماعى فى الحكومة بغرض مصلحة عامة ، أو منفعة عامة ، وتسمى حينئذ الادارة العامة Public Administration وتسمى الادارة العامة نظرا لأن الجهد الجماعى يتعلق بمنفعة عامة (١) •

وتأخذ الادارة تسمية الأعمال المطلوب ادارتها فيقال : ادارة المنشأة الصناعية ، ادارة المنشأة التجارية ، ادارة منشآت الخدمات ، ادارة الانتاج ، ادارة التسويق ، ادارة الأفراد ، الادارة المالية ، ادارة الشركات العامة ، ادارة المستشفيات ، ادارة الجامعات ، ادارة البوليس •• وهكذا (٢) •

ثانيا : القدرة الادارية قدرة خاصة تختلف عن القدرات الفنية ، صناعية كانت أم زراعية ، تجارية أم خدمات ، محاسبية أم مالية • ولذلك فهى ضرورية لكل من يتولى وظيفة ادارية •

تختلف الادارة تمام الاختلاف عن النشاطات الفنية الأخرى المتخصصة مثل نشاط تحويل المادة الى شئ مصنوع أو نصف مصنوع ، ونشاط المحاسب فى تصوير المركز المالى للمشروع ، ونشاط المهندس فى تشغيل الآلة أو القوى المحركة ، ونشاط البائع فى اتمام صفقة بيع ، ونشاط سائق السيارة فى نقل السلعة من مكان الى مكان ، ونشاط رجال المخازن فى تخزين البضاعة • أما النشاط الادارى فيتعلق باتمام الأعمال بواسطة الآخرين • فكل عملية اتمام للأعمال عن طريق الآخرين تسمى ادارة ، وكل من يقوم بهذا النشاط فهو مدير أو ادارى • وعلى هذا فان المدير أو الادارى لا يقوم باتمام العمل أو انجازه بنفسه ، وانما يقوم باتخاذ القرارات بغية انجز العمل سواء كانت هذه القرارات متعلقة :

---

(١) سنعالج موضوع الادارة العامة فى فصل خاص •

(٢) سنعود الى هذه الموضوعات بالتفصيل فيما بعد •

(١) بتحديد الأهداف المطلوب الوصـول اليهـا ، من اسـتخدام العناصر ، أو بعضها ، أو متعلقة بالسلعة ، أو الخـدمة التى يمكن للمشروع تقـديمها ، أو كمية السلعة وأوصافها ودرجة جودتها أو لمن ستباع لهـم السلعة أو الخدمة ، أو الأمـوال المطلوب الحصول عليها والأموال التى سـتدفع ، أو الوقت الذى يمكن أن يتم فيـه العمل •

(٢) أو متعلقة بتحديد من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل المختلفة•

(٣) أو متعلقة بالاشراف على الآخرين وتوجيههم ورفـع حالتهم المعنـوية •

(٤) أو متعلقة بقبول النتائج التى تم الوصول اليها للتأكد من أن

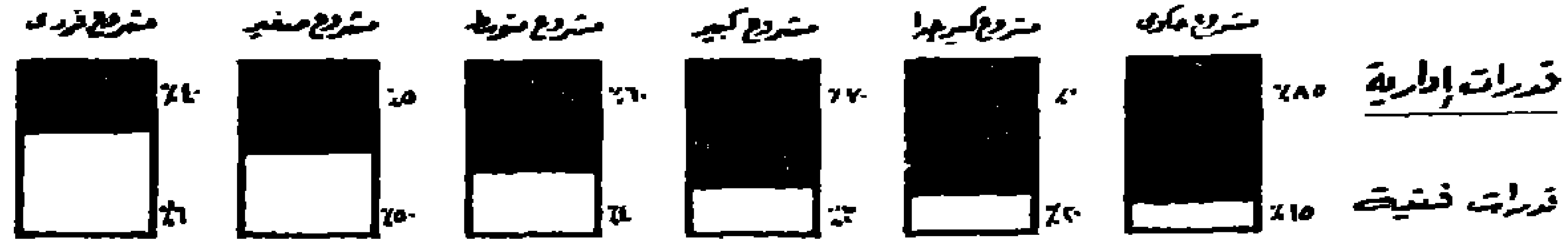
ما يتم — أو تم — مطابق لمـا أريد اتمامه •

من هـذا يتضـح أن النشاط الادارى نشاط يختلف عن النشاط الفنى ، زراعى كان أم صناعى ، تجارى أم خدمات • ومن الضرورى توافر قدرات ادارية بجانب القـدرات الفنية لـكل ادارى مهما كان مستواه الادارى ومهما كانت طبيعة أو حجم المشروع الذى يعمل به — وفيما يلى شـكل يبين — فى رأينا — نسبة القدرات المختلفة اللازمة للمديرين فى مشروعات مختلفة الأحجام وفى وظائف مختلفة فى مشروع كبـير (١) •

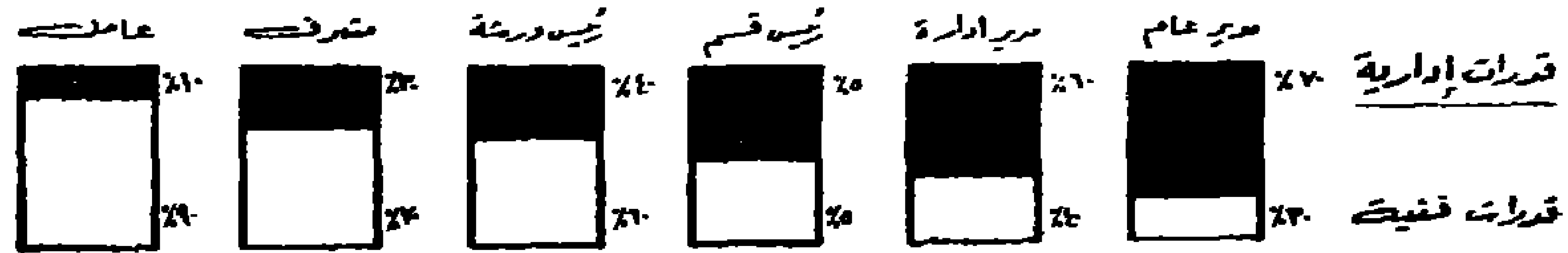
(١) أول من نادى بضرورة توافر القدرة الادارية للاداريين هو «هنرى فايول» • راجع مؤلفـه :

General and Industrial Management.

القدرات اللازمة للمديرين فى مشروعات مختلفة الأحجام



القدرات اللازمة لمختلف الوظائف فى مشروع كبير



ثالثا : الادارة ضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادى والحضارى :

أصبح التقدم الاقتصادى ورفـــع مستوى معيشة الأفراد مشكلة المشاكل فى أى بلد من البلاد •• فى الغرب أو فى الشرق . فى أوربا •• أو فى أفريقيا •• وفى البلاد حيث يسود الاعتقاد بأن الانسان يمكنه أن يقـــرر مصيره المـــادى فى حيـــاته باستغلال الموارد الاقتصادية لاشباع حاجاته ورغباته •

والسؤال الآن هو : من الذى سيقوم باحـــداث هـــذه التغييرات واستخدام الموارد الحالية (والممـــكن اكتشافها) لاشـــباع الحاجات والرغبات الانسانية ؟ هل هم الشعراء ؟ هل هم المؤلفون — هل هـــم الممثلون ؟ هل هم الأطبـــاء ؟ هل هم المهندسون ؟ هل هم السياسيون ؟ هل هم الضباط ؟ ••• !

ان الذى سيقوم باحداث هذه التغييرات هم « الاداريون » • فنحن ننظر الى الادارة والى الاداريين على أنهم سيقومون بتحسين مستوى معيشتنا (انظر الاحصائية) ونتـــوقع منهـــم أن يحرسوا ويحسنوا استخدامها ويزيدوا من ثروة الأمة ومن تحقيق الرفاهية لكل الأفراد • ونحن نتوقع من « الادارة » أن ترفع رأس البلاد العربية عاليـــا بين العالم ، ونتوقع من « الادارة » أن تخلق وتكثر من الوظائف الجديدة لكل الأفراد ، وتقلل بقدر الامكان من الشقاء والبؤس والفقر والجهل والحرمان ••

ان سبب تخلف الأمم — فى رأينا — ليس فى نقص رأس المـــال ، أو نقص فى الموارد أو فى العـــدد أو فى الآلات ، أو نقص فى الأيدى العاملة ، وانما راجع بصفة أساسية الى تخلف الادارة والاداريين — كما ونوعا • فالاداريون الأكفـــاء يستطيعون تعـــويض كل العناصر السابقة • وبدونهـــم يبقى التخلف والتأخر كما هو ان لم يزدد عمقا واتساعا • ان الفقر والجوع والمرض الذى يسود العالم الآن سيكون سببا فى هلاك أمم كثيرة وفى حرب باردة •• وفى صراع عالمى قـــد يؤدى الى حرب يكون فيها الدمار •

ان الادارى — فى أى مشروع كان — هو العنصر الديناميكى الذى يبعث الحياة فيـــه • وان كفاءة الاداريين وتصرفاتهم ستحدد — الى درجة كبيرة — مـــدى نجاح منشآت الأعمال • فاذا كنا نهتم بدرجة « جودة » الاداريين وبصفة خاصـــة الجيل الجديد الذى على أكتافه ستقع مسئولية مواجهة المواقف المعقدة فى المستقبل ، فان من الضرورى علينا أن ندربهـــم من الآن • ان درجة جـــودة الاداريين فى الأعوام السبعينية (١٩٧٠ — ١٩٧٩) وما بعدها يتوقف على ما نفعله الآن •

احصائية عن التخلف والتقدم الاقتصادى فى بعض البلدان
عام ١٩٦١ (١)

	السـكان		الدخل الأهلى		
	بالملايين	٪	بليون دولار	٪	متوسط دخل الفرد بالدولار
الولايات المتحدة	١٨٥	٦ر٢	٥١٥	٢٩ر٤	٢٧٩٠
روسـيا	٢١٥	٧ر٢	٢١٢	١٢ر١	٩٨٦
الصـين	٦٩٤	٢٣ر٢	١١٦	٦ر٦	١٦٧
اليـابان	٩٥	٣ر٢	٥٨	٣ر٣	٦١٣
أفريقيـا	٢٠٦	٦ر٩	٣٤	١ر٩	١٦٤
الشرق الأوسط	١٠٦	٣ر٥	٢٩	١ر٧	١٦٤
اجمالى سكان العالم	٢٩٩٤	٪١٠٠	١٧٥٠	٪١٠٠	٢٥٧

المصدر : Woytinsky and Woytinsky : World Population and Resources.

ان الاهتمام بدراسة الادارة ليس فقط فى أهميتها فى تحقيق التقدم الاقتصادى وانما بسبب كبر حجم المشروعات وبالتالى تركيز القوة فى أيدى قليلة (وهو ما ينتج عن نظام المصنع والانتاج الكبير أو التأميم). ان فشل الادارة فى المشروعات الكبيرة يحـدث ضررا اجتماعيا كبيرا بالاضـافة الى الأضرار الاقتصادية • فالمشروعات الـكبيرة غالبـا ما تصحب معها مخاوف عند الانسان الفرد من تجريده من انسانيته ، نتيجة التخصص وجعله مجرد « ترس » صغير فى آلة كبيرة • كما قـد تفقـده حريته فى التصرف وفى التفـكير واخضـاع ذلك للمنشآت والمؤسسات الأمر الذى يؤدى الى شعوره بالضيق وبالشقاء •• الخ • وعلى هذا فالاهتمام بدارسة الادارة مرتبطة بسعادة الفرد وفى تحقيق انسانية الانسان والمثل العليا التى يعتنقها •

اننـا نؤمن بأن التطوير الادارى عملية سابقة وملازمة للتطوير الاقتصادى •

امكانية دراسـة الادارة

عرفنا أنه من الأهمية بمكان دراسـة الادارة ولكن السؤال الآن : هل الادارة علم له قوانين ومبادىء يمكن تدريسها ودراستها ؟ أم فن يعتمد على الخبرة والمهارة الفردية وهى على هذا لا يمكن تدريسها أو دراستها لأنها شىء فطرى يولد مع الشخص أو شىء يكتسبه بالخبرة العملية ؟ للاجابة عن هذا السؤال يجدر بنا تعريف المقصود بالعلم • ويختلف الكثيرون فى تحـديد المقصود بـ « العلم » •

يقـول فريدريك تايلور : « ان العلم هو معـرفة مصنفة أو مرتبة لموضوع ما » • أو كما يقول بالانجليزية •

A Science is classified or organized knowledge of any kind. (1)

ويقول جلوفر Glover فى كتـابه « أسس الادارة المهنيـة » :

---

(1) Taylor : Testimony, P. 41.

« ان العلم عبارة عن معرفة مكتسبة بناء على ملاحظة دقيقة وتفكير سليم والتى تم تكوينها وترتيبها بطريقة منطقية رشيدة » • وهذه هى كلماته :

Knowledge gained and verified by exact observation and correct thinking, which is methodically formulated and arranged in a rational system. (1)

ويقول دافيس Davis : « ان العلم هو أى مجموعة منظمة من الحقائق والمبادىء والطرق التى تشرح ظواهر تؤدى الى اكتشاف الحقائق الأساسية وتفاعل قوانين عامة » • وفيما يلى التعريف كما ورد فى كتابه :

Any classified body of fundamental facts, principles and techniques that explain certain basic phenomena leads to the discovery of general truths and the operation of general laws. (2)

ويعرف الدرسون Alderson العلم فيقول : « العلم بحث منظم لظاهرة طبيعية • انه مجموعة من القوانين والعموميات والحقائق الوصفية ونتائج التجارب الهامة التى تؤكد هذه القوانين » • فهو يقول بالانجليزية :

Science is the orderly investigation of some class of natural phenomena. The body of science consists of statements of laws or generalizations and of the descriptive facts and results of crucial experiments which sustain these laws. (3)

من هذا نجد أن البعض يتواضع فى تعريف العلم بقوله ان العلم أى طائفة منظمة من المعرفة فى موضوع معين ، فى حين يرى الآخرون ، أن العلم مجموعة من القوانين ، والمبادىء ، ونتائج التجارب ، التى

---

(1) Glover : Fundamentals of Professional Management P. 1.

(2) Davis, The Fundamentals of Top Management, P. 6.

(3) Alderson : Marketing Behavior and Executive Action, P. 7.

تؤكد هــذه القوانين • ونحن نميل الى التعريف الثانى نظرا لضرورة احتــواء العلم على قوانين ومبادىء أساسية •

فى مفهوم المبادىء :

والسؤال ما زال مستمرا ما هو المقصود بالقوانين وما هو المقصود بالمبــادىء ؟

مبادىء الادارة حقائق أساسية تشرح الظواهر الادارية المختلفة والعلاقه بينها وأسباب وجودها وكيفية التأثير فيهــا والنتائج المتوقع حــدوثها •

فالمبدأ قاعدة ترشد فى التنفيذ فهو تعبير عام حقيقى عن علاقات بين الظواهر •

وهو بهــذا نافع فى كل الظروف وفى كل البلدان وفى كل الأوقات فهو تعبير صحيح اليــوم وكان صحيحا منــذ مئات السنين وسيظل صحيحا فى أى جزء من العالم (١) • وعلى هذا يقال إن مبادىء الادارة تتميز بعموميتها ، فهى ليست مقصــورة على منشآت معينــة أو نظم اقتصادية معينة ، وانما تحكم التصرفات الادارية فى مختلف المنشآت ، زراعية كانت أو صناعية ، تجارية أو خدمات ، منشآت خاصة يملــكها الأفراد أو منشآت عامة تملكها الحكومات . وسواء كان ذلك فى نظام رأسمالى أو نظام اشتراكى •

فالمبدأ ، اذا ، حقيقة أساسية يشرح ظاهرة معينة ليس بالضرورة مطلق وجامد ولكن يكفى أن يكون مرشدا فى التنفيذ • ومن هذا يتضح

---

(١) هذا اختبار قاس للمبادىء لأن اختــلاف البيئــة والظروف والنظم الاقتصادية يضع قيم مختلفة بالنسبةللاهداف · ولذلك فبعض العموميات التى تشتمل على قيم فلسفية أو اخلاقية تتغير · فلا يمكن القول ـ مثلاـ انه كلما كثر الأجر عن العمل كثرت عزيمة الأفــراد على العمــل · ففى بعض بلاد العالم نجد أن الأفراد غيرمستعدين للعمــل بالرغــم من زيادة الأجر · وعلى هــذا فكل العموميات التى تتعلق بقيم أخــلاقية أو فلسفية أو دوافع لا يمكن اعتبارها مبادىء ·

والفرق بين العموميات والمبادىء أن الأولى تتغير بتغير الزمان أمــا الثانية فهى ثابتة ·

أن المبدأ : (١) حقيقة أساسية • (٢) يشرح ظاهرة ما معينة (٣) ويكفى أن يكون مرشدا فى التنفيذ • ويمكن تعريف الحقيقة « بأنها تلك التى لا تتأثر بما يقـــوله أو يراه أى فرد » • والمبدأ بالرغم من أنه حقيقة أساسية الا أنه ليس مطلقا • ان الحقيقة الأساسية تبين النتائج ، التى يمكن توقعها عند تطبيقها • وبواسطة مبادىء الادارة ، يمكن للادارى أن يتجنب الوقوع فى اخطاء أساسية فى عمله ، وتمكنه المبـــادىء عن ثقه وطيدة ان يتنبا بالنتائج المتوقعة ، من تصرفاته وتصرفات من حوله• فاذا كان المبدا مطلقا سمى بالقانون • فالقانون — فى مفهومنا هنا — مبدأ عام جدا ومطلق وجامد • ومبادىء الادارة ليست كمبادىء علم الحساب • فأن ٢ × ٢ = ٤ دائما • أما مبـــادىء الادارة فهى مرنة لوجـــود عنصر الانسان ، والانسان مخلوق معقد ، ولا يمكن ، معاملته كرقم فى الحساب • فالرقم ٢ فى الحساب دائما ٢ • أما الانسان الفرد فمخلوق معقد لا يسهل فهمه وكل فرد له صفات غير الآخر • فليس من الغريب ان لا نستخدم المبدأ نفسه فى الظروف ذاتها ، نظرا للاختلافات بين الافراد • وغالبا ما تتغير تصرفات الفرد واتجاهاته من وقت الى اخر • من هنا كانت مبادىء الادارة مرنة •

وسنتطرق فى هـــذا الكتاب لعدد غير محدود من مبـــادىء الادارة التى استقرت ، وتم الاعتراف بها ، بين الكثير من رجال الفكر الادارى• كما أننا سنعالج عددا من المفاهيم الأساسية التى تمثل خلاصة الفكر والتجربه على مر السنين (١) •

أهمية دراسة الأصول والأسس العلمية (المبادىء العلمية) :

من الأهمية بمكان دراسة الأصـــول والأسس العلميـــة فى الادارة للأسباب الآتيـــة :

---

(١) راجع تطور الفكر الادارى •

أولا : تساهم المبــادىء فى ايضاح مفهوم النشاط الادارى كنشاط مختلف عن عمليــة الزراعة أو التصنيع أو الصيانة أو الطب أو الهندسة ••• الخ • فتفوق شخص مثلا فى الأمور الزراعية لا يجعل منــه مديرا ناجحا لمشروع زراعى ، لأن النشــاط الادارى يختلف عن النشاط الزراعى (فالنشاط الادارى كما سنرى يرتكز على اتخاذ قرارات وعلاقات انسانية) • صحيح أن المعــرفة بالأمور الزراعية من ضروريات النجاح لمــدير مشروع زراعى ، ولكن ذلك لا يكفى ليكون المهندس الزراعى مديرا ناجحا • كما أن الخبرة الطبية لا تــكفى ليكون الطبيب مديرا ناجحا لمستشفى ، الا اذا كان خبيرا بالادارة • وهــذا ما يفسر لنا سبب فشل كثير من المنشآت التى يديرها أشخاص كانوا فنيين ممتازين — ذلك لأنهــم غــير خبراء بالادارة ، وبأصولها العلمية • وعلى هــذا فالنشاط الادارى يختلف عن النشاط الزراعى أو الصناعى أو الطبى أو الهندسى •

ثانيا : ليس من السهل فهم « علم الادارة » وما يجرى فيه • فانه ليس من السهل توجيه الأسئلة الصحيحة •• كما أن الاجابات النهائية غير ممكنة •• وتزداد المشكلة حدة اذا عرفنا أنه كلما زاد الفــرد علما كلما عرف ميادين أكثر يجهلها ، وتقــابله تحديات أكثر للــكشف عن المستقبل (١) ففهم الادارة يتطلب فهم الحياة ذاتهــا بما فيها من تداخل وتركيب •• وافتراض العوامل الأخرى ثابتــة لا يفيــد شيئا فى فهــم الادارة • وكلما قرب الفرد من الواقع ، تغير هذا الواقع •• فالتنظيمات تتغير •• والأفراد يتغيرون •• والظروف تتغير •• والطرق والأساليب تتغير •• فــكل شىء يتغير ، أما الشىء الوحيــد الثابت فهو التغير •

---

(١) وهذا يتطلب فهم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى وعلم الانسان ••• الخ •

ان دراسة المبادىء تساهم فى ايضاح مفهوم الادارة ، ذلك لأن الادارة — كما سنرى — موضوع معقد لا سبيل الى الوصول الى حقيقته دفعة واحدة بل لا بد من فهم الجزئيات التى تكون الكل •• ولا يمكن الوصول الى الكل إلا بدراسة الجزئيات التى تعالجها المبادىء •

ثالثا — تحوى المبادىء كثيرا من الارشادات الادارية التى يمكن للمديرين على اختلاف درجاتهم الاستفادة منها . الأمر الذى يؤدى الى تنفيذ الأعمال على أحسن وجه • وفيما يلى تفصيل لهذا الاجمال :

(١) تساعد العموميات الاداريين على تحديد وتفريق العناصر المختلفة للمواقف والمشاكل • فهى تساعد فى تفسير المواقف باقتراح العلاقات الممكنة بين مختلف الحوادث•

(٢) تساعد المبادىء الاداريين فى خلق وعى لديهم عن مختلف الطرق لاتمام الأعمال • وبذلك توسع من آفاقهم الادارية وتطلقهم أحرارا من سلسلة العادات والروتين•

(٣) تساعد المبادىء الاداريين فى التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل أمر من الأمور وبذلك تساعدهم فى ذلك العمل الخطر (الاختيار بين البدائل) • كما تساعدهم فى ابتكار بدائل جديدة •

(٤) تقدم المبادىء والعموميات للادارى المؤشرات والأدوات الاستراتيجية التى بدونها يغرق فى دوامة كبيرة (من المعلومات المضللة أو تلك عديمة الأهمية) ••• وبذلك يكون لها فائدة سيكلوجية كبيرة فتعفى المديرين من الارتباك •

(٥) تجعل المبادىء الاداری واع للعناصر الداخلة فی مشاكله المميزة • فهی تطلقه حرا من شعوره بالذنب فی ارتكاب أخطاء ، لأنها تقدم له مبررا عقليا سليما للتنفيذ وبدونها لا يستطيع الدفاع عن تصرفه •

(٦) تعالج المبـادىء الموضوعات الأساسـية على مستوى الادارة العليا كما تعالج الأساليب والطـرق الخاصـه بالمستويات قرب التنفيذ •

وهی بهذا تساعد علی اكتشاف وتمييز عـدة طـرق ووسائل جديدة وتميز الطـرق والوسائل التی تحقـق الأهـداف علی أحسن وجه •

(٧) ان دراسة المبادىء تجعل المديرين على علم بالافتراضات الـكثيرة التی تدخل فی الحسبان • والتی بدونها يكون هنـاك تحيز نتيجـة الجهـل بالافتراضـات والحلول الأخرى •• أن الالمـام بالمبـادىء يجعل الاداريين فی موقف أحسن بالنسبة لاتخاذ قرارات رشيدة •

رابعا : تحذر مبادىء الادارة الاداريين على اختلاف درجاتهم من الوقوع فی أخطاء أساسية كان من الممكن تجنبها لو أنهم عرفوها مقدما • وذلك لأن التجربة والخطأ تكون نزعات اعتباطية قد تصيب مرة ولكنها تخطىء عشرات المرات • وفيما يلی تفصيل لهـذا الاجمال :

(١) تعتـبر مبـادىء الادارة بمثـابة أدوات الاداريـين يستخدمونها للفحص والتشخيص فی اعمالهـم •• ففی الطب مثلا يوجد ادوات يستعين بهـا الطبيب لمعـرفة المرض وسببه •

(٢) تشير مبـادىء الادارة إلى المفاهيم الادارية الخاطئة

السائدة لدى المديرين ، كما توضح وتحدد المفاهيم اللاشعورية الرنانة : سلطة — مسئولية — قوة — رقابة — بيروقراطية — حرية — عدل • وبذلك يحل العلم محل الحدس والتخمين والخرافات •

(٣) تقدم مبادىء الادارة اجابات عن أسئلة كثيرة تدور فى خلد الاداريين بالنسبة لادارة المنشآت ••• فهى بذلك تعطى شعورا بفن وحكمة الاداريين المحنكين القدامى • فالمبادىء ما هى الا حقائق اساسية تم اكتشافها وصياغتها من التجارب الناجحة على مر الزمن (١) • وفى الحقيقة فان مبادىء الادارة تسجيل مختصر للمعرفة الادارية التى تم الوصول اليها فى قرون • واذا لم تعجب مبادىء الادارة الاداريين لأنها نظرية أو غير ممكن تطبيقها أو لأى عذر آخر فما على الادارى الا أن يكون لنفسه مبادىء ترشده فى التنفيذ•وقد يستغرق حياته كلها بحثا عن مبادىء يطبقها •

(٤) تهدف مبادىء الادارة الى تكوين لغة للادارة تشمل عدة تعريفات ومصطلحات ••• ويجب ألا يفهم أن هذه التعريفات نهائية ، فالكلمات ما هى الا تعبير عن أفكار معينة •

ولا تفيد مبادىء الادارة الاداريين الحاليين فقط وانما هى مفيدة أيضا للطالب الذى يعد نفسه لتولى وظيفة فى المستقبل • ان الموظف أو العامل الذى يلحق بمنظمة — أى منظمة — سيواجه مشكلة •• حتى بعد أن يعرف الدور أو الوظيفة التى سيشغلها فانه سيسأل نفسه السؤال الآتى : ماذا يحدث فى هذه المنظمة ؟ كيف تجرى الأمور ؟

---

(١) راجع تعريف المبدأ •

كيف تتم الأعمال ؟ •• وبمرور الزمن يعرف بعض الاجابات عن بعض الأسئلة التى يوجهها ، ولـكنه اذا كان يجهل مبـادىء الادارة ، فانه سيبدأ فى عملية نقد الادارة والمديرين • وتكون عملية النقد هذه ، بمثابة ريضة • والالمـام بمبادىء الادارة يوضـح كثـيرا من التصرفات الغامضة حتى بالنسبة للموظف الصغير والعامل •

وعلى هذا فدراسة الادارة ليست ضرورية فقط للاداريين والاداريين المتوقعين وانما ضرورية كذلك للطالب والعامل والمواطن العادى •

الادارة علم العـلوم

ان الالمـام بالأصول والأسس العلمية فى الادارة لا يخلق بالضرورة اداريين ناجحين ، ذلك لأن نجاح الاداريين يتوقف على فنهم ومهارتهم فى استخدام هذه الأصول والمبادىء العلمية • ويتوقف ذلك بشكل كبير على المـام الفرد وقدرته فى استخدام أصول ومبادىء العلوم الأخرى: مثل علم الاقتصاد وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع وعلم الأخلاق وعلم القانون وعلم المنطق وعلم اللغة •• والاحصـاء والمحاسبة والمراجعة والتكاليف •• الخ • **فالادارة علم العلوم** •

ونصـور فيما يلى شـكلا يبين ارتبـاط عناصر النشاط الادارى بمختلف العلوم الانسانية والاجتماعية •

الإدارة علم العلوم : كشف يبين ارتباط عناصر النشاط الإداري بالعلوم الأخرى

عناصر النشاط الإداري ⬇	علم الاقتصاد وفروعه	علم النفس	علم النفس الاجتماعي والصناعي	علم الاجتماع	علم القانون	علم المنطق	علم اللغة	علم الأخلاق	الإحصاء	المحاسبة	المراجعة	التكاليف	...
الأهداف	✓		✓		✓			✓				✓	
السياسات	✓		✓		✓	✓	✓	✓				✓	
التنبؤ والموازنات التقديرية	✓		✓						✓			✓	
الإجراءات			✓			✓							
البرامج الزمنية													
تصميم الهيكل التنظيمي													
تنمية الهيئة الإدارية			✓										
الاتصالات			✓										
القيادة		✓	✓	✓		✓	✓	✓					
رفع الحالة المعنوية		✓	✓	✓				✓					
المعايير الرقابية	✓							✓	✓			✓	
قياس الأداء									✓	✓	✓	✓	
تصحيح الانحرافات					✓								

العلاقات الظاهرة هنا على سبيل المثال فقط والمطلوب من القارئ تكملة الجدول !!

وفى الحقيقة فان الفكر الادارى المعاصر هو حصيلة تفاعل أفـــكار عـــدد كبير من الرواد والمفكرين ســـواء فى مجال الادارة أو العلوم الأخرى وهو ما يظهر من دراسة تطور الفكر الادارى •

الفصل الرابع

تطور الفكر الادارى — رواد الادارة الأوائل
(أنصار الكفاية الانتاجية)

ان الادارة — كنشاط — شيء قديم — قدم الانسان فى جهــده الجماعى لتنفيذ الأعمال . ولـكن الادارة كعلم — لـه أصـول وأسس ومبادىء تم صياغتها ويمكن تدريسها — شيء حديث من مواليد القرن العشرين . ويتساءل الـكثيرون : متى بدأ الفــكر الادارى ؟ وكيف تطور ؟ ومن هم الذين أسهموا بصفة أساسية فى وضع أسس علم الادارة ؟

يسعى هذا الفصل الى دراسة أفــكار رواد الادارة الأوائل الذين ركزوا اهتمامهــم على « الكفاية الانتاجية » . وسنخصص الفصــل القــادم لرواد الادارة الــذين ركــزوا على اتجاهات أوســع من الكفاية .

مقــدمة :

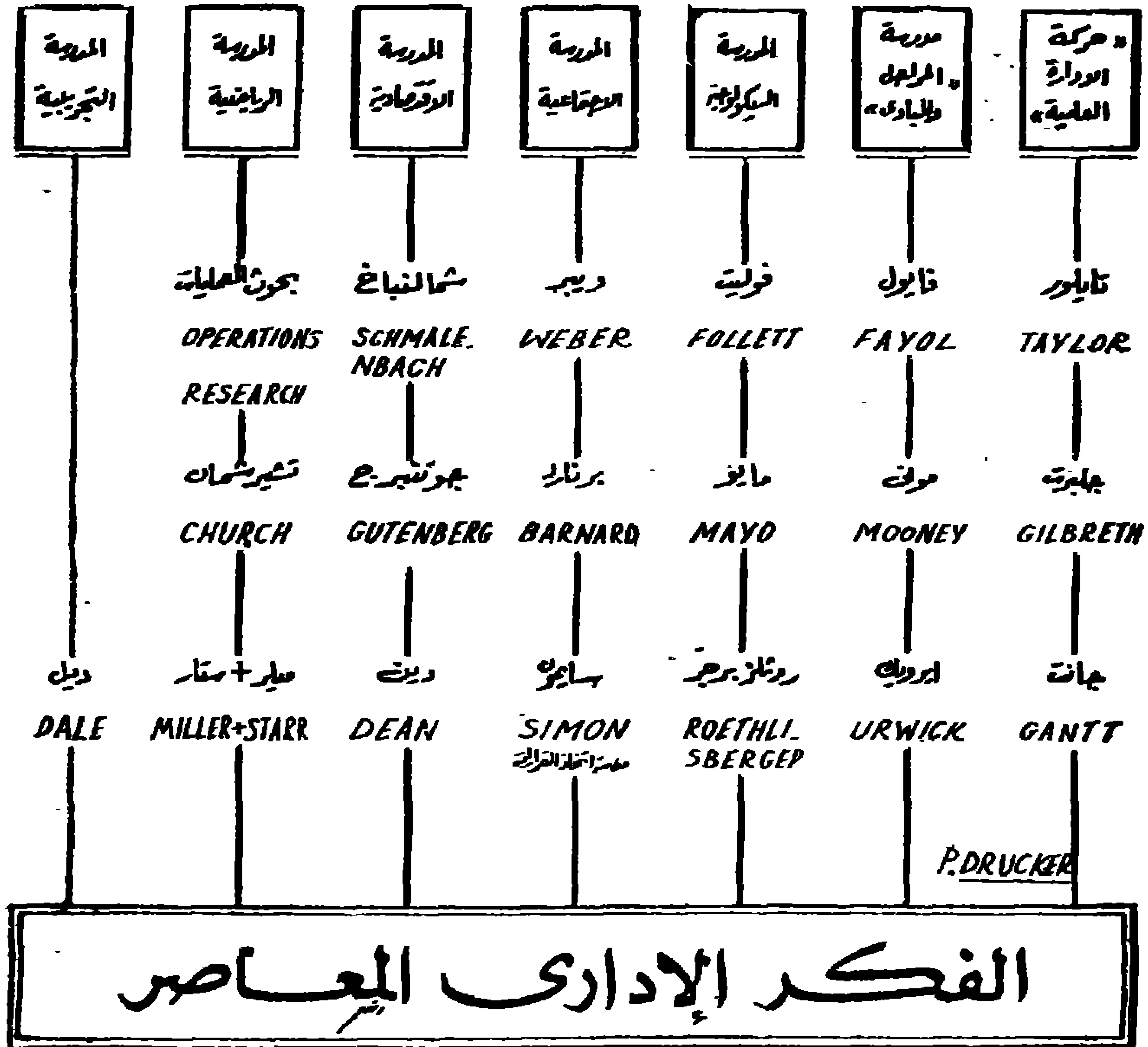
ككل ميدان من ميادين المعرفة الانسانية يسعى الفقهاء الى تحديد أول من وضع أسس العلم . فيقال ان « أرسطو » هو أول من وضع أسس المنطق القــديم . كما يقال إن « آدم سميث » هو أبو الفــكر الاقتصادى . فهل يمكن القول أن هناك شخصا واحــدا هو الذى قام بوضع أسس الادارة ؟

يعتقد الكثيرون أن فريدريك تايلور (١٩١٠) هو أول من وضــع أسس « الادارة العلمية » . الا أن البعض يعتقد أن أول من بدأ حركه الادارة هو شارلس بابيج (١٨٣٠) . ويرى آخرون أن هنرى تاون (١٨٨٠) هو أول من اعترف بوجود مشكلة للادارة منفصلة عن المهارة الفنية . فى حين أن البعض الآخر يرى أن أفــكار هنرى فايول مكملة

لأفكار تايلور •• وعلى هـذا فتايلور وفايول هما اللذان وضعا أسس الادارة •••

الا أن الفـكر الادارى المعاصر من نتيجة أفكار ودراسات عـدد كبير من الرواد الأوائل والحديثين • وبالرغم من صعوبة تصنيف هؤلاء الرواد فى مجموعات ، إلا أننا قد رأينا — تبسيطا للعرض والتحليل — تقسيم الرواد فى مجموعات مميزة •

ونصور فيما يلى شكلا يبين رجال الفكر الادارى الذين نعتقد (١) أنهم قد ساهموا بصفة أساسية فى تطور الفكر الادارى حتى وصل إلى المرحلة التى هى عليها الآن !



(١) وقد قام ليندال ايرويك بمحاولة رائعـة فى تسجيل تاريخى لحيـاة وأعمال سبعين من الرواد الأوائل فى الادارة • راجـع :

Urwick, The Golden Book of Management, A Historical Record of the Life and work of Seventy Pioneers.

وسنبدأ فى هذا الفصل بدراسة رواد الادارة الأوائل الذين ركزوا — بصفة أساسية — على الكفاية الانتاجية ، وسندرس « حركة الادارة العلمية » وأنصار مدرسة « المراحل والمبادىء » •

حركة « الادارة العلمية »

يقر الكثيرون أن فريدريك تايلور Taylor (١٨٥٦ — ١٩١٥) هو أبو الفكر الادارى ومؤسس « حركة الادارة العلمية » •
Scientific Management Movement

ويرى البعض ضرورة عدم اغفال أفـــكار شارلس بابيج Babage وهنرى تاون Towne • وسنعالج فيما يلى أفكارهما ثم ننتقل لدراسة فريديك تايلور بالتفصيل •

شارلس بابيـــج :

ان أفكار بابيج Babbage التى خرج بها على العالم فى حوالى عام ١٨٣٠ ما زالت تنطبق الى حد كبير علىأفكار الوقت الحاضر • وقـــد ظهرت أفكار بابيج فى كتابه :
The Economy of Machinery and Manufactures

وقـــد تعرض بابيج لموضوعات كثيرة فى ادارة الأعمال منها : (أ) المبادىء العامة للتنظيم • (ب) الانتاج • (ج) العـــلاقات الانسانية • (د) التمويل • (هـ) المبيعات •وفيما يلى ملخص لأفكار بابيـــج :

— لاحظ بابيج أن مشـــكلة الادارة مشـــكلة مميزة وتختلف عن المشاكل الفنية فى التصنيع •

— نادى بضرورة القيام باستقصاء الحقائق فى بداية كل مشروع على أن يشمل هذا الاستقصاء : تاريخ الصناعة وموارد المواد الخـــام ودرجة المنافسة وامكان تسويق السلعة ••• الخ •

— اهتم بابيج بالوقت الضـــائع فطالب بدراســـة الوقت وذلك

باستخدام الساعة الدقيقة ، كما حذر من المشاكل التى تقابل الفرد عند استعمالها •

— أثار بابيج مشكلة العلاقات الانسانية وأشار الى مأساة العلاقات فى المصنع ، وكتب عما يترتب على هذه المشكلة من روح الاهمال والتخريب •

— اقترح ضرورة مساهمة العمال فى أرباح المشروع •

— تكلم عن المشاكل المتعلقة بالرقابة على التكاليف وأحسن الطرق لتوزيعها •

— كتب بابيج (فى التسويق) عن أهمية الاعلان ، وأهمية بحوث التسويق . والطريقة السليمة فى تسعير السلع ، فنادى بأن يكون الربح صغيرا للوحدة حتى يمكن زيادة رقم المبيعات وبالتالى زيادة الأرباح الكلية •

هنرى تاون :

كانت المقالة التى قدمها تاون Towne فى عام ١٨٨٦ بعنوان :
The Engineer as an Economist
بمثابة الشرارة الأولى فى الاتجاه الذى سمي فيما بعد « حركة الادارة العلمية » وقد قال تاون فى عبارة صريحة : « ان الادارة ميدان مميز عن جميع فنون التصرف الأخرى المستخدمة فى الصناعة » •

وتعتبر هذه الملاحظة — فى وقتها — ذات أهمية كبيرة كبداية لحركة الادارة العلمية التى نسبت الى فريدريك تايلور •

فريدريك تايلور : ١٨٥٦ — ١٩١٥

ولد فردريك تايلور عام ١٨٥٦ فى مدينة « جيرمان » بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة من أسرة متوسطة الثراء • وكان فى حياته الأولى يميل الى دراسة القانون •• فقد كانت هوايته هى التعرف على

الحقوق والواجبات • ولكنه ترك القانون للخوف على بصره من الدراسة النظرية •

أفكار فريدريك تايلور الأساسية

في احدى الجلسات التي دافع فيها عن طريقته أمام مجلس النواب الأمريكي (١) عام ١٩١٢ ، شرح فريدريك تايلور المبادىء الأربعة الرئيسية للادارة العلمية :

أولا : احلال علم له قواعد ومبادىء علمية محل « القواعد التقديرية » (٢) — تلك التي تعتمد أساسا على خبرة فرد واحد أو خبرة مجموعة محدودة من الأفراد . أما المبادىء العلمية فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين بشكل تصبح حقائق عامة •

ثانيا : الاختيار العلمي والتطوير الايجابي للعمال ••• من أجل أن يؤدى كل عامل أعلى مستوى من العمل •

ثالثا : الجمع بين العلم (فى أولا) وبين الاختيار والتدريب العلمى للعمال (فى ثانيا) •

رابعا : تقسيم العمل الفعلى بين الادارة وبين العمال • والواقع أن هذا هو « مبدأ فصل التخطيط عن التنفيذ » • هذا ويؤمن فريدريك تايلور أن « الادارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال بالنسبة الى عملهم . بالنسبة لزملائهم » • كما يؤمن تايلور أيضا بأن « الادارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب صاحب العمل أيضا والمشرف ومجلس الادارة ••وفى واجباتهم نحو زملائهم العمال ونحو جميع مشاكلهم اليومية»

---

(1) Testimony before the House of Representatives, 1912, P. 30.

(٢) « القوعد التقديرية » هنا ترجمة الاصطلاح الانجليزى الذى استخدمه تايلور Rule of thumb ونحن ننصح باستخدام الاصطلاح الانجليزى مع الاصطلاح المقابل فى اللغة العربية •

وفى صفحة ٣٠ من شهادته يقول « ان الثورة الكبرى تحـدث فى الاتجاهات العلمية لكلا الفريقين العامل وصاحب العمل ، طبقا للادارة العلمية ، عندما ينسى كل منهم كيفية تقسيم الفائض (الربح) بينهما باعتباره أهم شىء ، ويرتكز اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضرورى احداث نزاع بينهما » •

ويقول تايلور أيضا : « أنه يجب على كل من الطرفين الخضـوع للبحث العلمى والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء القديمة المتعلقـة بالعمل » •

ويمكن تلخيص معنى « الادارة العلمية »(١) Scientific Management كما أوردها تايلور فى كتابه المشهور بهذا الاسم والذى أخرجه عام ١٩١١ فى النقط الآتية :

١ — « ان الغرض الأساسى للادارة يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاهيـة ممكنة لصاحب العمـل مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للعـامل » •

٢ — « أن الادارة العلمية تختلف اختـلافا أساسيا عن الادارة التقليدية ، Traditional Management فالادارة التقـليدية تعتمـد أساسا على قواعـد تقـديرية للخبـرة السـابقة Rule of thumb حيث يكون التشجيع أساسيا للحصـول على أكبر قـدر للعمل من العـامل » •

٤ — ان الادارة فى ظل الادارة العلمية تتحمـل مسئولية جمـع المعلومات التقليدية التى كان العمال يملكونها ثم تبويبهـا وصياغتها فى شكل قوانين وقواعد ومعدلات تساعد العامل بشكل كبير » •

---

(١) نرى انـه لا يجـوز استخدام هذا الاصطلاح الا فيما يتعلق بأفكار فريدريك تايلور بالذات •

« ففى الادارة التقليدية ، ادارة التخمين والحدس » يقول تايلور « المشكلة كلها تقع على عاتق العامل فى حين أنه فى الادارة العلمية يقع نصف المشكلة على الادارة » .

« وأهم عنصر فى الادارة » — يقول تايلور — « هى فكرة الوظيفة » ، « فعمل كل عامل يخطط تخطيطا كاملا بواسطة الادارة يوما مقدما على الأقل — وفى معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة فى تفصيل — العمل المطلوب منه » .

وفى كتابه Shop Management يمكن أن نلخص ما قاله تايلور عن أسس الادارة The Fundamentals of Management (فى صفحة ١٧ وما بعدها) كما يأتى :

١ — « ان ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال بخلاف أى شىء آخر هو أجور مرتفعة وأن ما يطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم بخلاف أى شىء آخر هو انخفاض تكلفة العمل » .

ويقول تايلور : « ان غياب هذين العنصرين يكون أحسن ترمومتر على سوء الادارة أو جودتها » .

٢ — « إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته وحالته الجسمية » .

٣ — « ان كل عامل يجب أن يطالب بأن يقدم أكبر كمية ممكنة من العمل ، كمية يمكن أن يقدمها عامل فى الدرجة الأولى » .

٤ — « ان كل عامل — عندما ينتج مثلما ينتج عامل الدرجة الأولى — يجب أن يدفع له من ٣٠ بالمائة الى ١٠٠ بالمائة طبقا لطبيعة العمل » .

٥ — « ان العمال بطبيعتهم يميلون الى أخذ الأمور بالسهل والتكاسل»

٦ — « ان الأجور العالية وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول

عليها بدراسة الوقت » و « ان أسرع طريقة لتنفيذ أى عمل تتم عن طريق الوقت النمطى أو المعيارى » •

٧ — « يجب كلما أمكن اعفـــاء رؤساء المجموعة ورؤساء العمال من العمليات التى لها الطبيعة الكتابية ، لأن واجباتهم هى التأكد من أن ما تم مطابق لمـــا هو مطلوب » •

٨ — « ان النوع الوظيفى للادارة يجب أن يحل محل النوع الحربى للادارة » •

Functional type of management should substitute the military type of management.

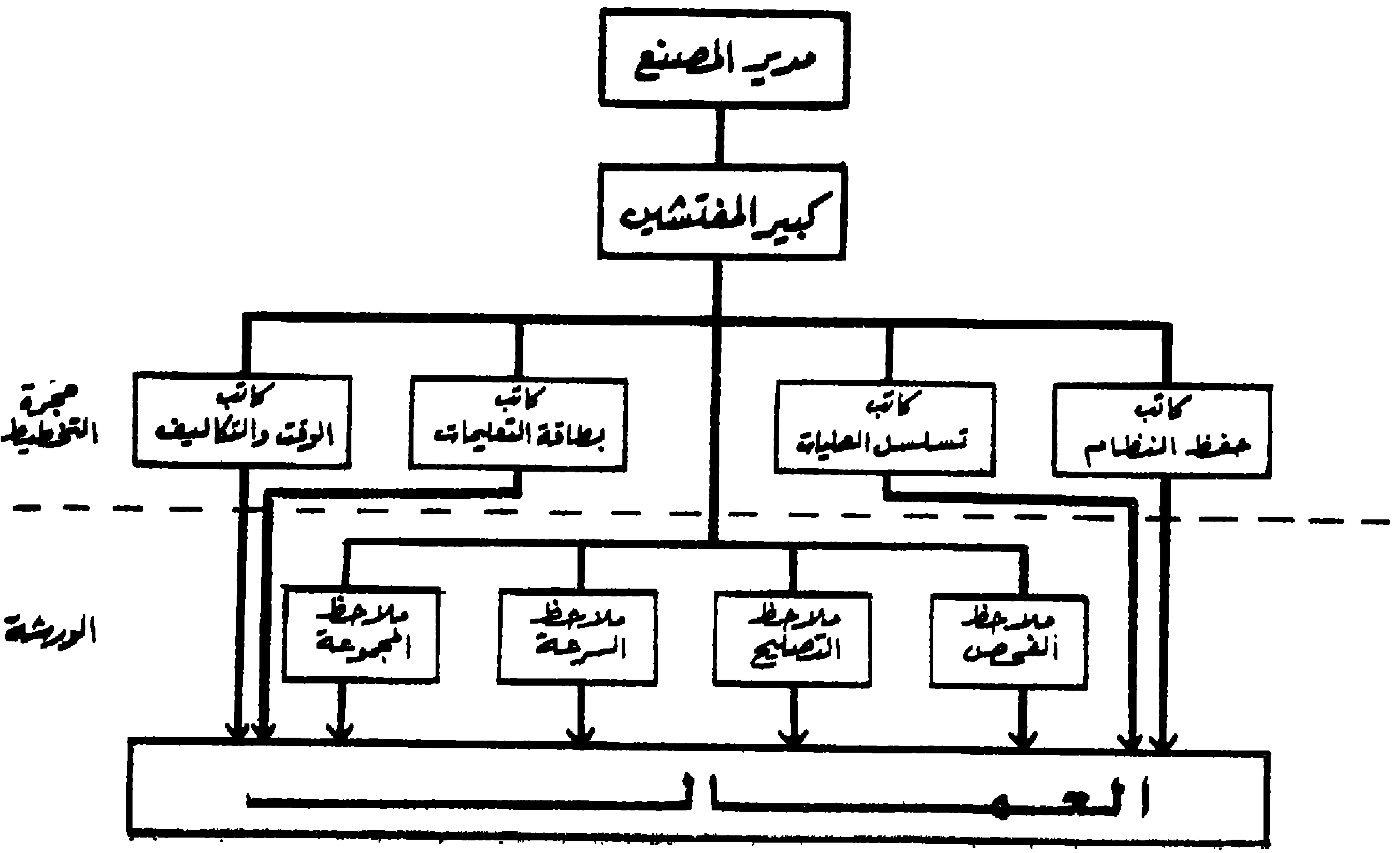
وفى هذا النوع من التنظيم يتخصص الرؤساء كل فى وظيفة معينة ويقترح تايلور وجود الملاحظين الآتى بيانهم فى الورشة :

١ — ملاحظ الفحص	Inspector
٢ — ملاحظ التصليح	Repair boss
٣ — ملاحظ السرعة	Speed boss
٤ — ملاحظ المجموعة	Gang boss

كما يقترح وجود الكتبة الآتى بيانهم فى حجرة التخطيط (الادارة) :

٥ — كاتب حفظ النظام والتأديب	Shop disciplinarian
٦ — كاتب تسلسل العمل وخط السير	Order of work and route clerk
٧ — كاتب بطاقة التعليمات	Instruction card clerk
٨ — كاتب الوقت والتكاليف	Time and cost clerk

ومن الرسم يتضح أن هناك ثمانية رؤساء وظيفيين على العمال ، لكل منهم سلطة وظيفية على كل عامل • هـــذا هو ما يقصده تايلور بتعبيره « النوع الوظيفى للادارة » •


مدير المصنع
كبير المفتشين
حجرة التخطيط
كاتب الوقت والتكاليف
كاتب بطاقة التعليمات
كاتب تسلسل العمليات
كاتب حفظ النظام
الورشة
ملاحظ المجموعة
ملاحظ السرعة
ملاحظ التصليح
ملاحظ الفحص
العمال

وأخيرا يقول تايلور : « ان المصنع — وفى الواقع كل العمل — يجب أن يدار لا بواسطة المدير وانما بواسطة ادارة التخطيط » •

ويقصد يايلور بذلك فصل العمل الفكرى عن التنفيذ •

فريدريك تايلور وفكرة الادارة بالاستثناء :

يقول فريدريك تايلور أنه فى ظل مبدأ الاستثناء فان المدير يجب أن يحصل على تقارير ملخصة مقارنة تغطى كل العناصر الداخلة فى الادارة •• حتى هذه التقارير يجب أن تراجع مرة أخرى من المدير المساعد قبل وصولها للمدير •• وذلك فيما يتعلق بالاستثناءات المرغوبة والاستثناءات السيئة •• حتى يمكن أن تعطيه — فى دقائق معدودة — فكرة شاملة للتقدم الذى حدث أو للتأخير •• حتى يمكن أن يكون له وقت كاف لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية ومدى ملاءمة الاشخاص الذين يعملون بامرته » (١) •

عداء العمال وأصحاب الأعمال لأفكار تايلور :

بالرغم من أن فريدريك تايلور حاول تحسين طرق العمل بقصد اعطاء أكبر أجر ممكن للعامل وأكبر كمية ممكنة لصاحب العمل فى الوقت نفسه الا أن أفكاره كانت محل عداء شديد من الطرفين • فالملحوظ أن تايلور كان يحاول أن يحصل على أكبر كمية ممكنة من العمل من العمال الذين اعتقد أنهم كسالى بطبيعتهم وأنهم يراوغون ويتراوغون •• !! فقد اهتم أولا بالآلات •• وبعدها بالطرق • ويمكننا أن نلخص فيما يلى أسباب عداء العمال وأصحاب الأعمال لتايلور وأفكاره •

١ — أن اعتماد تايلور على دراسة الزمن والساعة الدقيقة أثار حقد

---

(١) راجع كتابه « الادارة العلمية » ص ١٢٦ •

العمال وغضبهم لأنهم فهموا أن فى هذا اساءة لهم فهو يطالبهم بالتصرف كآلة تحدد تصرفاتها مقدما ٠

٢ — أن نظام الأجور الذى وضعه تايلور قد أخذ على أنه قطع علاقات الصداقة واحلال علاقات مبنية على نظام أجور خاص ٠٠ خصوصا وأن هذا النظام يشجع على المنافسة بين العمال ٠٠ وهذا قد يؤدى الى الحقد والبغضاء ٠

٣ — ان وضع أسس علمية محل خبرة العمال ونقل هذه الخبرة للادارة معناه — بالنسبة للعمال — كسر أهمية الاتحادات العمالية والنقابية ٠

أهمية تايلور بصفة خاصة :

الاقلال من أهمية الصراع بين أصحاب العمل والعمال حول كيفية تقسيم الفائض والتركيز على كيفية زيادة هذا الفائض لمصلحة الطرفين عن طريق تخطيط أحسن للعمل وعزيمة أفضل من جانب العامل مصحوب ذلك بطرق تشجيعية ومكافآت معينة ٠وعلى هذا كانت معظم مجهودات تايلور وزملائه مركزة على الطرق والأساليب Techniques ومن هذه دراسة الزمن والحركة ، تحديد وتوضيح المسئوليات ، وخرائط التخطيط ٠٠ وكل ما يتعلق بالرقابة على الانتاج ٠

بعد هذا التحليل لأفكار تايلور الأساسيه هل تعتقد أنه يستحق اللقب « أبو الفكر الادارى » ؟ ابق معنا لكى نستكمل الجولة التاريخية٠

فرانك جلبرت : ١٨٦٨ — ١٩٢٤

بدأ جلبرت حياته العملية فى حرفة البناء عام ١٨٨٥ ٠ وقد لاحظ وجود عدة طرق يتبعها كل بناء (بتشديد النون) ٠ وقد حاول أن يفسر هذه الطرق المختلفة خصوصا وأنه كان حديث العهد بهذه العملية ٠ وبدأت دراساته وأبحاثه بقصد السرعة فى اتمام العمل ، ورفع مستوى

الكفاية الانتاجية عن طريق ايجـاد « أحسن طريقة لاتمـام العمل » • وأصبح هذا شعارا له فى أعماله وخدماته الاستشارية • وابتكر جلبرت طريقه تصوير حركات العامل بآلة فوتوغرافيه خاصة وكذلك استخدام الساعة الدقيقـة •

ولم يهتم جلبرت بحركات العامل فقط وانما اهتم أيضا بالتصميم الداخلى للورشة ؛ وعلاقته بموقع الآلات والأدوات والمواد و •• الخ•

كما ابتكر خريطة تسلسل خطوات العمل •• ودرس الظروف التى تؤدى الى اجهاد العمال ومعرفة أحسن ظروف العمل•كما فكر فىأحسن طريقة للعمل فمثـلا بالنسبة للبناء فانه فكر فى أحسن طريقة لوضـع الأحجار وكمياتها ومكانها (على يمين أو يسار البناء) وهـكذا ••

هـنرى جانت

من أهم ما يعـرف عن جانت : خـرائط جانت Gantt Charts التى تعـتبر أكبر مساهمة للادارة ، لأنهـا أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة : فهى تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم فى وقت محـدد • ولا شك أن الفرق بين ما تم عمله وما كان من الممكن عمله هـو ضياع وخمول • وفيما يلى أنواع الخرائط :

- خريطة سجل الآلة — The machine record chart
- خريطة سجل العـامل — The man record chart
- خريطة التصميم — The layout chart
- خريطة مقـدار العمل — The load chart

تظهر الخريطة الأولى الوقت الضائع بالنسبة لـكل آلة من آلات المصنع • وخريطة سجل العامل تبين ما اذا قام كل عامل من العمـال

يعمل يومه أم لا • أما خريطة التصميم فهي تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل أهميته وبناء على الخطة المرسومة • أما خرائط مقدار العمل فتبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو بالساعات : سواء كان للمصنع كله أم لجزء منه • أما خريطة تقدم العمل • فهي تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين المطلوب عمله •

خـاتمة :

ان الادارة — كما بدأها تايلور — توازى « الاشراف على الورشة »، والتخطيط موازى لمعنى الاشراف على الانتاج • ولكن الاشراف على الورشة والانتاج يجب أن ينظما فى اطار المشروع ككل • ليس هذا فحسب ، ولكن المشروع يجب أن ينظر اليه بالمعنى الواسع على أنه جزء من المجتمع • فهو جزء منه ويعتمد عليه فى الحصول على المواد الخام والتمويل والأسواق •• الخ • وابتداء النظر الى الادارة على أنها تجميع وتكامل لمختلف العناصر فى داخل المنظمة •

على أن حركة الادارة العلمية قابلت صعوبات فى البداية وان كانت قد جذبت العمال وأصحاب الأعمال بعد مدة ليست قصيرة •

وفى الفترة ما بين ١٩٢١ — ١٩٤٥ بدأ تطبيق « الادارة العلمية » بمعناها الواسع • فبينما ركز تايلور اهتمامه فى الاشراف على العامل ، فان الادارة العلمية بمعناها الواسع ترتكز على المساعدة التى يجب أن يحصل عليها العامل فى شكل تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة لجميع عناصر المشروع •

هنرى فايول : ١٨٤١ — ١٩٢٥

ولد هنرى فايول عام ١٨٤١ من عائلة برجوازية الى حد ما • ذهب فى الخامسة عشرة الى الليسيه فى ليون بفرنسا حيث أمضى سنتين هناك وبعدها التحق بالمدرسة الأهلية للتعدين فى سانت ايتيين وكان عمره

١٧ سنة أصغر طالب . وفى التاسعة عشر تخرج كمهندس تعدين وعين لهذا فى شركة كوفنترى فورشا مبولت فى عام ١٨٦٠ واستقال من وظيفته كمدير تنفيذى فى عام ١٩١٨ حيث رقى مديرا عاما حتى وفاته فى عام ١٩٢٥ .

وفى الوقت الذى كان فيه تايلور ينادى بالادارة العلمية فى أمريكا كان هنرى فايول Fayol (١٨٤١ — ١٩٢٥) ينادى بمبادىء الادارة فى فرنسا . وظهرت أفكاره فى كتابه المشهور

Administration Industrielle et Générale

الذى صدر عام ١٩١٦ (١)

يبحث الجزء الأول من هــذا الكتاب فى ضرورة وامكانية تدريس الادارة ، بينما يبحث القسم الثانى فى عناصر الادارة ومبادئها (٢) .

ويبــدأ فايول بتقسيم الوظائف فى المنشآت الصنــاعية الى ست مجموعات :

١ — نشاطات فنية Technical Activities (الانتاج ،التصنيع ، التغيــير) .

٢ — نشاطات تجارية Commercial Activities الشراء ، البيع ، والمبــادلة) .

٣ — نشاطات مالية Financial Activities (البحث والاستخدام الأمثل لرأس المــال) .

---

(١) يشمل هذا الكتاب محاضرتين القاهما فايول أولهما فى عام ١٩٠٠ Congrès International des Mines et de la metallurgié.

والأخــرى فى محاضرة بعنــوان المبادىء العــامة للادارة فى عــام ١٩٠٨ Silver Jubilee Congress of the Société de l'Industrie Mineral.

ولم تظهر ترجمة لهذا الكتاب بالانجليزية الا فى عــام ١٩٢٩ . ويقــع هــذا الكتاب المشهور فى ١١٠ صفحات .

(٢) لم يتمكن فايول من تكملة الأجزاء وكان ينــوى أن يكون الجــزء الثالث فى ملاحظات وتجارب شخصية ، والجــزء الرابع فى دروس الحرب ولكن وافته المنية .

٤ ـــ نشاطات الوقاية والضمان Security Activities (حماية الملكية والأفـــراد) ٠

٥ ـــ نشاطات محاسبية Accounting Activities (اصدار الأسهم ، الميزانية ، الحسابات ، التكاليف ، الاحصاءات) ٠

٦ ـــ نشاطات ادارية Managerial Activities (التخطيط ، التنظيم، اصدار الأوامر ، التنسيق ، والرقابة) ٠

ويقول هنرى فايول ان النشاط الادارى مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق واصدار الأوامر والرقابة ٠ « والنشاط الادارى » يقول فايول : « نشـــاط مميز عن النشاطات الأخـــرى » ٠ وفى كلماته بالحرف الواحـــد :

The Managerial function is quite distinct from the other essential functions. (1)

وقـــد ذكر فايول أربعة عشر مبدأ من مبـــادىء الادارة التى قال بصددها أنه اضطر لاستخدامها فى حياته العملية ٠ وسنقوم بتلخيص هذه المبادىء فيما يلى ، وان كان فايول نفسه قد ذكرها باختصار (٢) :

١ ـــ مبدأ تقسيم العمل Division of Work وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك فى مختلف العمليات أو فى عملية واحـــدة ٠

٢ ـــ مبدأ السلطة والمسئولية Authority and Responsibility والسلطة ـــ كما يراها فايـــول ـــ تتكون من عنصرين : السلطة

---

(1) Fayol, General and Industrial Management, English Edition, P. 7.

(٢) المرجع السابق صفحة ١٩ ـ ٤٣ ٠

التى يستمدها الفــرد من وظيفته والسلطة الشخصية التى يستمدها من قــوة ذكائه وخبرته وخلقــه .

٣ — مبدأ النظام والتأديب Discipline and Obedience أى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الاخلال بالأوامر .

٤ — مبدأ وحدة السلطة الآمرة Unity of Command : أى يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد .

٥ — مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction رئيس واحد وخطة واحــدة لمجموعة من النشاطات التى تتماثل فى الهدف .

٦ — مبــدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

٧ — مبدأ تعويض المستخدمين Remuneration of Personnel أى تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء باستخدام المكافآت ، أو خطط المساهمة فى الأرباح أو أية مزايا عينية أخرى .

٨ — مبدأ المركزية Centralization : ويقضى بتركيز السلطة فى شخص معين ثم تفويضها حسبما تقضى الظروف .

٩ — مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain : أى تسلسل السلطة من أعلى الرتب الى أدناها .

١٠ — مبدأ الترتيب والنظام Order : أى أن يكون هنــاك مكان معــين لكل شىء (كل شخص) كما يجب أن يكون كل شىء (وكل شخص) فى مكانه الخاص به .

١١ — مبدأ المساواة Equity : وهــو خاص بحصــول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعــدل .

١٢ — مبدأ ثبات المستخدمين Stability of Tenure Personnel ينبه الى ارتفاع معدل دوران الموظفين بالانستقالات نتيجة سوء الادارة .

١٣ — مبدأ المبادآة Initiative : أى ضرورة البدء فى تفكير الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء ايجاد روح المبادأة بين المرؤوسين .

١٤ — مبدأ روح التعاون Esprit de corps : ان الاتحاد قوة ويشير فايول الى ضرورة العمل فى شكل فريق .

هذا ؛ ومن أهم ما كتب فايول « عناصر الادارة » Elements of Administration واعتبرها فايول وظائف الادارة . ويرى فايول أن عناصر الادارة خمسة :

١ — التخطيط Planning

٢ — التنظيم Organization

٣ — اصدار الأوامر Command

٤ — التنسيق Coordination

٥ — الرقـــابة Control

وترجع أهمية هذه الأفكار الى أنها متفقة مع أفكار الوقت الحاضر . هـــذا . وقد أكد فايول ضرورة التخطيط مستخـــدما التعبير الفرنسى Prevoyance ومعناها بالانجليزية Looking ahead فيقول فايول :

. To foresee ... means both to assess the future and make provision for it P. 43

وعلى هذا فيقصد فايول بالتخطيط عنصرين : (١) التنبؤ (٢) وضع الخطة . « وخطة العمل هى فى نفس الوقت — تحديد الوقت والنتائج المرجوة والطريق الذى يجب أن يتبع وخطوات العمل وطرق العمل » .

The plan of action is at one and the same time, the result envisaged, the line of action to be followed, the stages to go through, and methods to use P. 43.

وفى وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول : « أن تنظيم المشروع يعنى امداده بكل ما يساعده على تادية وظيفته : مثل المواد الأولية ، والعدد ، ورأس المـــال ، والمستخـــدمين » •

To organize a business is to provide it with everything useful to its functionning : raw materials, tools, capital, personnel.

وتقتضى وظيفة التنظيم من المديرين اقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم مع بعض وبين الأشياء وبعضها •

هـــذا ، وقـــد ضم فايول أيضا وظيفة التدريب الرسمى للمديرين لوظيفـــة التنظيم •

ويرى فايول أن وظيفة اصدار الأوامر Command وظيفة تنفيذ التنظيم • وعلى هذا نعتقد أن فايول اعتبر وظيفة اصدار الأوامر أبعد من مجرد اصـــدار الأوامر (بالمعنى الحرفى) ولـــكنها اشراف على المرؤوسين وتوجيههم •

أما « التنسيق » كوظيفة أخرى من وظائف الادارة ، فقـــد اختلط الأمر على فايول ولم يستطع شرح مايقصده إذ لم ينجح فى فصلها عن وظيفتى التخطيط والتنظيم • ونحن نرى أن فايـــول لم ينتبه الى أن التنسيق فى الواقع ما هو الا كل عملية الادارة • فالتخطيط والتنظيم والتوجية ما هم الا تطبيق لمفهوم التنسيق • وقـــد شرح فايول الرقابة بأنها «عملية الكشف عما اذا كان كل شىء يسير حسب الخطة الموضوعة والارشادات والأوامر الصادرة والمبادىء والأصول المقررة » •

فايول وفكرة الادارة بالاستثناء :

يقـول فايول أنه من الأخطاء الأساسية للمديرين فى المستويات العليا أنهم يبذلون وقتـا كبيرا فى التفاصيل (التى يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها) وذلك على حساب المشاكل الكبيرة التى تنتظر دون حلول لهـا • وهـذه هى كلماته :

> A serious defect for a higher manager consist in devoting much time to details which subordinates could attend to as well as,if not better than he, whilst important problems await solution because he cannot manage to find time to see to them. (1)

ويردف فايول قائلا : « ان هناك بعض الناس معتقدون أنه لا يمكن أن يتم شىء على أحسن وجه اذا لم يشتركوا فيه شخصيا ويمكننا أن نتصور مدى انشغال الرؤساء فى تفاصيل وبذلك فانهم لا يقـومون بأعمـالهم الضرورية من تخطيـط وتوجيه ومتابعة الأعمـال الرئيسية للمشروع • ويؤكد فايول ضرورة تفويض المرؤوسين فى تنفيـذ الأعمال لأنه ليس من الممكن على الاطلاق أن يكون هناك وقت كاف دائما لـكى يقوم المديرون بدراسة التفاصيل الدقيقة • ولا يقصـد بذلك أنه على المديرين ان يتجاهلوا أو لا يعرفوا هذه الدقائق وانما من الضرورى ألا تجعلهم هذه الدقائق منشغلين عن الأشياء الرئيسية » •

أهميـة فايول بوجه خاص :

مما تقدم يمكن تلخيص أهمية فايول فى الفكر الادارى فى موضوعين رئيسيين :

١ — التحليل الدقيق لعناصر النشاط الادارى •

٢ — الايمان القوى بوجود مبادىء للادارة تتميز بعموميتها مضافا الى ذلك الايمان القوى بوجوب تدريسها •

---

(1) Fayol, P. 102.

الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول :

من استعراض أفكار كل من تايلور وفايول يمكننا أن نخرج بحقيقة أساسية وهى أن تايلور اهتم بأساليب الادارة Techniques على مستوى التنفيذ ، أما فايول فقد اهتم بالاطار العام لموضوع الادارة دون الدخول فى التفاصيل . هذا وتعتبر أفكار تايلور وفايول تكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على « الكفاية » فى المشروعات .

جيمس مونى

فى كتابه « مبادىء التنظيم » يقول « جيمس مونى » أن « التنسيق يحوى كل مبادىء التنظيم » (١) والتنسيق — فى مفهوم مونى — هو الترتيب المنظم للجهد الجماعى من أجل توحيد النشاط فى تحقيق الأهداف .

Coordination ... is the orderly arrangement of groups effort, to provide unity of action in the pursuit of a common purpose.

ولما كان التنظيم يحوى المبدأ الشامل للتنظيم فانه يجب أن يبنى على السلطة .. أو القوة المنسقة العليا

Supreme coordinating power.

ليندال ايروك

حاول المستشار الانجليزى ليندال ايرويك Urwick وضع نظرية مجردة فى التنظيم فى كتابه The Elements of Administration (١٩٤٣) .

وفيما يلى العناصر التى تتركز عليها نظريته فى الادارة :

١ — البحث ٢ — التنبؤ ٣ — التخطيط
٤ — التناسب والملاءمة ٥ — التنظيم ٦ — التنسيق

---

(1) Mooney, Principles of Organization (New York Harper, 1947) PP. 5 ff.

٧ ــ النظــام ٨ ــ اصدار الأوامر ٩ ــ الرقابة .

١٠ ــ السلطة ١١ ــ التسلسل الرئاسى

١٢ ــ تحديد الوظائف وارتباطها ببعضها ١٣ ــ القيادة

١٤ ــ التفويض ١٥ ــ المصلحة العامة ١٦ ــ المركزية

١٧ ــ تهيئة الأفراد ١٨ ــ روح التعاون ١٩ ــ الاختيار والتعيين

٢٠ ــ المكافأة والعقاب ٢١ ــ روح المبادأة ٢٢ ــ المساواة

٢٣ ــ النظام والتأديب ٢٤ ــ الاستقرار .

على أن ايرويك عاد ولخص هذه العناصر فى الصورة التالية :

المبدأ يؤدى الى	المرحلة يؤدى الى	النتيجــة
البحث يؤدى الى	التنبؤ يؤدى الى	التخطيط
التناسب يؤدى الى	التنظيم يؤدى الى	التنسيق
النظام يؤدى الى	اصدار الأوامر يؤدى الى	الرقابة

هذا ويعلق ايرويك على الوظائف الخمس التى ذكرها فايول فيقول إنهــا فى الحقيقــة ثلاث وظائف :

١ ــ التنبــؤ ويؤدى الى التخطيط .

٢ ــ التنظيم وغرضه التنسيق .

٣ ــ اصدار الأوامر ويظهر فى الرقابة .

جيليك وايرويك

ذكر جيليك Gulick أن وظائف الادارة هى :

التخطيط	Planning
التنظيـــم	Organization
تهيئـــة الأفراد	Staffing
التوجيـــه	Directing
التنسيق	Co-ordinating
رفع التقارير	Reporting
الميزانيات	Budgeting

وقد ابتكر جيليك لفظا مختصرا يعبر عن الوظائف الادارية (١) :
POSDCORB

وقد قام جيليك وايرويك بمراجعة مقالات ظهرت فى كتاب بعنوان :
Papers on the Science of Administration.

ومن أهم المبادىء التى نادى بها جيليك وايرويك :

١ — تكييف الأفراد للهيكل التنظيمى •

٢ — الاعتماد على فرد واحـــد كرئيس أعلى والاقـــلال من تعـــدد الرئاسات •

٣ — وحدة السلطة الآمرة • وبالرغم من المشاكل التى قـــد تنتج من تطبيق هذا المبدأ الا أنها قليلة بالنسبة للارتباك والضياع •• ضياع المسئولية ، وعلى هذا فيستثنى من هـــذا المبدأ حالة الاستفادة من الاخصائيين طبقا لمبدأ الاشراف المركب المتكامل أو ما يعبر عنه بالانجليزية :

The Principle of Integrated Dual Supervision

---

(١) لاحظ أن جيليك فى صياغة عناصر الادارة قد اعتمد اعتمادا كبيرا على عناصر هنرى فايول للادارة •

٤ — المستشارون والمساعدون •

ومن الضرورى وجـود مستشارين ومسـاعدين ليخلصوا الرئيس من الدقائق والتفصيلات وعلى هذا يجوز للمستشارين ابداء آرائهم فى موضوعات متخصصة وتكون سلطتهم استشارية أو سلطة أفكار Technical Authority أما المساعدين فانهم يتصرفون باسم رئيسهم وفى حدود القرارات الموضوعة ، حتى يخلصون رئيسهم من الدقائق المتعلقة بكل الأمور •

٥ — مبدأ أساس التقسيم (تجميع الأعمال) حتى يمكن تكوين قماش منسوج •

٦ — تفويض السلطة ضرورى •• ومن الأهميـة بمكان اتباع مبـدأ الرقابة بالاستثناء •

٧ — تكافؤ السلطة والمسئولية •

٨ — نطاق الاشراف •• يجب ألا يزيد على خمس أو ست على أكثر تقـدير •

أوليفـر شيـلدون

من أهم رواد الادارة الذين كان لهم دور كبير فى بلورة علم الادارة — فى رأينا — العالم شيلدون Sheldon فى كتابه The Philosophy of Management الذى ظهر فى عام ١٩٢٣ • ويمكن تلخيص أفـكاره الأساسية فى الادارة فيما يلى :

يقول شلدون « ان الادارة جزء لا يتجزأ من تركيب الصناعة مثل العمـل • وبطبيعة وضعها ووظائفها ، فانها ذلك العنصر فى الصنـاعة المسـئول عن توصـيل السفينة الى الشاطىء عبر المحيط المضطرب مهما حـدث من تغيير » •

يقول شيلدون : « ان مسئولية الادارة مسئولية انسانية ناتجة من رقابتها على البشر وليس من تطبيقها للطرق الفنية » .

The responsibility of Management is a human responsibility occasioned by its control of men than its application of technique.

وعلى هذا فالادارة لها مسئوليتان : مسئولية أمام العنصر الانسانى فى الصناعة ، ومسئولية أمام العنصر الانسانى الذى تخدمه الصناعة .

وفى شرح مسئولية الادارة يبدأ شيلدون بتعريف هدف الصناعة فيقول : « ان هدف الصناعة هو تقديم سلع وخدمات ضرورية للحياة الطيبة للمجموعة بالكميات المطلوبة . وهذه السلع والخدمات يجب أن تقدم بأقل الأسعار الممكنة وبأنسب معايير من الجودة » . ويردف شيلدون : « أما الادارة الصناعية فهى الوظيفة المسئولة عن توجيه الصناعة الى النهاية المذكورة أخيرا » .

ويرى شيلدون أن الادارة كجزء شامل من الصناعة تنقسم الى ثلاثة عناصر (١) :

١ — Administration ونعتقد أنه يقصد بذلك الادارة العليا .

٢ — Organization التنظيم .

٣ — Management ونعتقد أنه يقصد بذلك الادارة التنفيذية .

يقول شيلدون أن وظيفة الادارة العليا هى « تحديد سياسة المشروع وتنسيق الوظائف » . كما يقول فى التنظيم إنه « مرحلة جمع أعمال الأفراد والجماعات الضرورية مع المهارات الضرورية للتنفيذ » .

---

(1) Philosophy of Management.

أما وظائف الادارة التنفيذية — كما يعتقد شيلدون — فهى «التجهيز والانتاج والتسهيلات والتوزيع» • وهو يقصد «بالتجهيز» التصميم والشراء ، ويقصد «بالانتاج» التصنيع ، ويقصد «بالتسهيلات» النقل والتخطيط والترتيب والمقارنة والمشاهدة والتسجيل والأبحاث ، أما «التوزيع» فهو يقصد به تخطيط المبيعات وتنفيذ عملياتها •

ويحتل التنظيم مركزا أساسيا فى مفهوم الادارة لشيلدون • فهو يقـول : «ان الادارة (العليا) تخلـق التصميم • وان التصميم هو التنظيم ، وتستخـدم الادارة (التنفيذية) هذا التصميم» •

Administration makes the design. organization is the Desing. Management uses the design.

ويحلل شيلدون وظـائف الادارة فى مستوياتها المختلفة فيقول : «ان وظيفة مجلس الادارة تحديدية Determinative ، فهو يحـدد السياسة التى يسير عليها المشروع • أما العضو المنتدب فهو يقوم :

١ — بالتطبيق العام للسياسة ٢ — وبالتنسيق بين الوظائف

٣ — وبالرقابة على المديرين •

أما المدير العـام فهو يقوم :

١ — بالتطبيق التفصيلى للسياسة •

٢ — وبالرقابة على المجموعات الوظيفية •

أما مدير الادارة أو المدير التنفيذى فهو يشرف على ادارته ، ويحدد السياسة الداخلية للادارة ، هذا ويقوم مقدم العمال بالاشراف عليهم• وبجانب هـذه الطائفة من الاداريين يوجد الاخصـائيون فى الأبحاث والاحصاء والسكرتارية وتسجيل البيانات» •

أســـئلة

١ — يعتقد الكثيرون أن فريدريك تايلور هو أول من وضع أسس « الادارة العلمية » .. اشرح هـذه العبارة بالتفصيل .

٢ — الادارة — كنشاط — شيء قديم ، أما الادارة كعلم — له مبادىء وقواعد — شيء حديث من مواليد القرن العشرين . اشرح .

٣ — ارسم شكلا يبين الاتجاهات الفكرية الادارية التى كونت الفكر الادارى المعاصر .

٤ — أذكر بالتفصيل أفكار فريدريك تايلور الأساسية .

٥ — ماذا يقصـد تايلور بـ « الثورة العقلية » ؟

٦ — ارسم شكلا يوضح التنظيم الوظيفى كما يراه فريدريك تايلور؟

٧ — هل تعتقد أن تايلور يؤمن بمبدأ وحدة الرئاسة ؟ لمـاذا ؟

٨ — اشرح فـكرة كل من فريدريك تايلور وهنرى فايول فى الادارة بالاستثنـاء .

٩ — ما هى أهميـة كل من فريدريك تايلور وهـنرى فايول بصفة خاصة ؟

١٠ — أذكر الأفكار الرئيسية لكل من هنرى جانت وفرانك جلبرت .

١١ — تكلم عن النشاطات الرئيسية فى المشروع الصناعى كما يراها فايول .

١٢ — ذكر فايول أربعة عشر مبدأ من مبادىء الادارة . ما هى ؟

١٣ — اشرح بالتفصيل الأفـكار الأساسية التى نادى بها أوليـفر شيلدون .

* * *

الفصل الخامس

تطور الفكر الادارى
(الاتجاهات الحديثة)

الغرض من هذا الفصل بحث وتحليل أفكار رواد الادارة الذين اهتموا بالنواحى السيكلوجية أو بدراسة الادارة كنظام اجتماعى • وعلى هذا فسنتناول بالتفصيل مدرستين على التوالى : المدرسة السيكلوجية والمدرسة الاجتماعية • كما سنتناول المدارس الاقتصادية والرياضية والتجريبية •

المدرسة السيكلوجية

نعالج فيما يلى الرواد الآتى بيانهم :

١ ــ مارى باركر فوليت Follett
٢ ــ جورج ايلتون مايو Mayo
٣ ــ فرتيز روثلزبرجر Rothlisberger

مارى باركر فوليت : ١٨٦٨ ــ ١٩٣٣

يمكن القول بأن أول من اهتم بدراسة النواحى الانسانية فى الادارة هى مارى باركر فوليت • وقد ظهر اهتمامها بالنواحى السيكلوجية للأفراد فى أثناء عملها فى إحدى مجالس الحد الأدنى للأجور •

ومن الصعب استعراض أفكار فوليت فى شكل إطار متكامل إلا أننا سنذكر بعض المفاهيم الأساسية التى وردت فى مؤلفاتها (١) •

---

(1) The Creative Experience.
Follet, edited by Matcalfs and Urwick.
— Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Follett.

فيما يلى الأفكار الأساسية التى تنـادى بهـا مارى فوليت :

— التعـارض والتكامل •
— قانون الموقف •
— الخلط بين القوة والسلطة •
— المسئولية المجمعـة •
— التخطيط كنوع من التنسيق •
— مهنـة الادارة تحت التكوين •

وسنحاول فيما يلى عرض هـذه الأفكار :

التعـارض والتـكامل :

فى كتابهـا « التجـربة الابتكارية » Creative Experience قالت فوليت : « إنه من الممكن النظر إلى التعـارض بين المصـالح المختلفة لا على أنه ضياع وانهيـار أساسى فى العلاقات ، بل عملية طبيعيـة تسجل فيهـا القيـم الاجتماعيـة المختلفـة بغرض النفع لكل من يهمـه الأمر » •

وترى فوليت أنه يمكن الاسـتفادة من « التعارض البنـاء » ، « ففى أى تعارض » — تقول فوليت — « هنـاك طريقتـان للحل : حل ينجح فيه طرف على آخر ، وحل آخر يضحى كل شخص بشىء ما • وتعتقـد فوليت أنه يمكن إيجاد حل وسط لا يضحى فيـه أى طرف بأى شىء » • وهـذا هو ما تسميه « بالتكامل » •

« والخطوة الأولى لتحقيق التكامل هو الاعتراف بوجود المشكلة وتحليلهـا بدقـة وبوضوح لمعرفة العنـاصر ذات الأهميـة » •• ويتطلب الأمر حينئـذ دراسة دقيقـة لرغبـات كل طرف • وتنصح فوليت بأنه من الضرورى الابتعـاد عن الحلول النظرية والقيـام بدراسـة فعليـة لكل حـالة • « ويتطلب التكامل » — تقول مارى

فوليت — « الادراك بأن التصرف الانسانى لا يتبع خطا مستقيما وإنما هو دائرى » • وتشرح فوليت هذه الفكرة بقولها : « إن الشخص س لا يقوم برد فعل نحو ما يفعله ص ، وإنما يتصرف أيضا حسب اعتقاداته بما سيفعله ص » • وعلى هذا — تستمر فوليت فى قولها — فالصراع ليس ضد الشخص الآخر وإنما « ضد الشخص الآخر بالنسبة للشخص نفسه » •

والسبب الرئيسى لهذا التعارض ناتج من أن كل شخص يحاول السيطرة على الآخر (الآخرين) ، سواء بالاقناع أو بالاكراه • وإذا لم يكن من الممكن التخلص من نزعة السيطرة فانه من الضرورى تقوية مفهوم « السيطرة مع » وليس « السيطرة على » حتى يمكن التخلص من التعارض وجعله شيئا بناء •

قانون الموقف :

تقول فوليت أن تايلور وفايول وايرويك وجيليك يعتقدون أنه لاتمام الأعمال فانه من الضرورى إعطاء أوامر (مبدأ إعطاء الأوامر) • فمثلا المفاهيم الأساسية مثل وحدة السلطة الآمرة ، ونطاق الاشراف ، والسلطة ، كلها تتركز حول « العلاقة الرئاسية » بين س الذى يأمر ص بعمل شىء معين • ولا تنكر فوليت أهمية الأوامر ولكنها تعتقد أن الملاحظة ودراسات علم النفس يظهر أنه لا يمكن أن تتم الأعمال على خير وجه بمجرد إعطاء الأوامر • فاذا شعر المرؤوسون بـ « مريسة Bossism » رؤسائهم ، كانت أفكارهم وأفعالهم وردات أفعالهم فى حدود « النمط الرئاسى » وتكون الاتجاهات فى هذه الحالة هى نحو « معاداة الرئاسة » • ولا يمكن كما تقول فوليت — حل هذه المشكلة بالاقناع ، فالاقناع ما هو إلا نوع من السيطرة وهو بذلك يصبح من النمط الرئاسى •

وترى فوليت أنه يمكن حل هـذه المشـكلة بعـدم جعل الأوامر شخصية ، بمعنى توحيد كل الجهود التى لهـا علاقة بالموقف لدراسة ظروف الموقف أو ماتسميه «قانون الموقف» (١) • وبذلك تصبح الأوامر مستمدة من الموقف والظروف ذاتهـا وليس من الرئيس • فاذا تم ذلك فان المرؤوس بمعرفته ظروف الموقف فانه يسعى لتنفيذ ما يحقق المطلوب بالرغم من أن المرؤوس نفسه لا يتخـذ القـرار •

الخلط بين القـوة والسلطة :

تقول فوليت إن رجال الفكر الادارى يخلطون بين القوة والسلطة على أنهـا شىء واحـد • فيتكلمون عن السلطة وتفويض السـلطة والمركزية واللا مركزية ••• الخ • « إن السـلطة » — كمـا تقول فوليت — « مستمدة من الوظيفة ذاتهـا ، وكل وظيفـة لهـا قـدر مساو من السلطة • وعلى هـذا لا يمكن تصور انسياب السلطة من أعلى إلى أسـفل كانسياب الميـاه من أعلى المبنى إلى أدناه • وعلى هـذا فتفويض السـلطة يجب ألا ينظر إليـه على أنه تفويض القوة •• وإنمـا إعطاء الفرصة للمستويات الأقل فى تنميـة قوتهم وبذلك يكون الهدف دائمـا هو تنميـة قوة كل فرد حتى تكبر القوة فى الجهـاز الادارى لتلائم الأعمـال » •

وتقول فوليت : « إن المسألة ليست مسألة حاكم ومحكوم •• وإنما كل شخص له سلطة على قـدر الوظيفـة التى يشغلها • وعلى هـذا فالسلطة ليست تفويض قوة وإنمـا إفساح مجال لتنميـة فرصـة القوة لدى المرؤوس » • وعلى هـذا تردف فوليت قائلة : « إنه من المستحسن عدم الكلام عن المستويات العليـا والمستويات الدنيـا ، أو القول بأن (س) رئيس (ص) و (ص) مرؤوس لـ (س) » • وهى تحبـذ القول بأن (ص) يعمل مع (س) • فالرئاسـة ليست شخصية وإنمـا طبيعة الموقف هى التى خلقت مثل هـذه العلاقة •

(1) The Law of the Situation.

المسئوليـــة المجمعـــة :

تنظر فوليت إلى المسئولية لا على أنهـا شىء منفصل يمكن تمييزه عن مسئولية الآخرين وإنمـا المسئولية فى الحقيقة ــ تقول فوليت ــ « مسئولية مجمعـــة Accumulated Responsibility » • فالمسئولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفـــة أو الموقف • وعلى هـــذا ترى فوليت أنه يجب ألا نقـــول إن (س) مســـئول أمام (ص) ، وإنما يجب أن نهتم بـــ « الأشياء المسئول عنها (س) » ــ فوظيفة كل فرد ــ كمـا تقول فوليت ــ لا يمكن النظر إليهـا على أنهـــا منفصلة عن وظيفـــة الآخر ، وعلى هـــذا فالمسئولية ليست منفصلة عن مسئوليـــة الآخرين •

وتنفى فوليت أنه ليس معنى هـــذا عدم إمكان محاسبة كل فرد عن عمـــله ••• وإنمـــا يجب النظر إلى مدى مساهمة أعمـــاله فى تحقيق الأهـــداف الشـــاملة ، فاذا كان هنـــاك تقصير ، فانه من الأهميـــة بمكان النظر إلى كيفيـــة تحسين أو تصويب الأمور لا مجـــرد توقيع العقـــاب •

التخطيط كنوع من التنسيق :

تقول فوليت إن « الخطط الواردة من أعلى لتنفيذها على مستوى أقل مآلهـــا الفشـــل ، فمن الضرورى أن يكون هناك تنسيق أثنـــاء وقبل وضع الخطة » • (قبل وضع الخطة عنـــد رسم السياسات •• فتغلغل السياسات فى مراحلهـــا الأولى ضرورى) •

وعلى هـــذا ــ ترى فوليت ــ أن التنسيق لا يأت بعد وضع الخطة أو يتم بواسطة المستويات العليـــا ، وإنما يجب أن يتم قبل وأثنـــاء التنفيـــذ ، وعلى هـــذا فانه يجوز لرؤساء الادارات الاتصال ببعضهم البعض للتنسيق بين أعمالهم دون الرجوع إلى أعلى •

مهنـــة الادارة تحت التكوين :

تقول فوليت إن « الادارة مهنـــة فى طريق التكوين » • ولذلك فهى

ترى ضرورة إرساء أسسها على قواعد علمية مبنيـة على الدراسـة المستمرة لأعمال المديرين .. هـذا وقـد نادت فوليت فى عام ١٩٢٥ بضرورة القيـام بأبحاث عميقـة فى المؤسسات والمنشآت .

ايلتون مايو وفريتز روثلزبرجر

تعتبر الأبحـاث التى قـام بهـا ايلتون مايو وفريتز روثلزبرجر فى شركة ويسترن اليكتريك الأمريكيـة Western Electric بمثـابة نقطة تحول فى الفكر الادارى . وقـد سميت هـذه التجارب بأبحاث « هاوثورن » Hawthorne وأصبحت أفكار مايو وروثلزبرجر بمثابة مدرسة تسمى مدرسة العـلاقات الانسانية باعتبارهما قاما بدراسات تجريبية عن التصرفات الانسانية كطريقة جـديدة للتعليم الادارى .

ويعتبر مايو « مصلحا اجتماعيـا » يرغب فى الوصول إلى مجتمع أفضل بفضل مديرين يتطلعون إلى المستقبل . وقـد نشر مايو عـدة مؤلفات فى موضوع العلاقات الانسانية : المشكلات الانسانية للحضارة الصناعيـة (١) ، المشـكلات الاجتماعيـة للحضارة الصناعية (٢) ، المشكلات السياسية للحضارة الصناعيـة (٣) .

وقـد قام روثلز برجـر بمساعدة مايو فى أبحـاثه فى ويسترن اليكتريك وقام بنشر عـدة مؤلفـات : الادارة والحالة المعنوية (٤) ، الادارة والعـامل (٥) ، التدريب للعلاقات الانسانية(٦) .

ونظرا لأهميـة تجارب هاوثورن فاننـا نعالجها فيمـا يلى :

---

(1) The Human Problems of Industrial Civilization 1933.

(2) The Social Problems of Industrial Civilization 1945.

(3) The Political Prob!ems of I.C. 1947.

(4) Management and Morale, 1941.

(5) Monagement and the Worker, 1939, (with Dickson).

(6) Training For Human Relations, 1954.

تجــارب هاوثورن :

كانت الدراسات فى مصنع هاوثورن تهــدف أساسا إلى قيــاس الزيادة فى الانتــاج نتيجة تغير بعض عنــاصر ظروف العمــل : مثل فترات الراحــة القصيرة والطويلة ، مع الغــذاء وبدونه ، طول يوم العمل وطول مدة الأسبوع • وقد قام الباحثون بوضع خمس آنسات فى حجرة اختبــار تحت ملاحظة شخص يقوم بتسجيل المشاهدات • وفى الشهور الأولى من التجربة ظلت ظروف العمل كما هى وفى هــذه الفترة زاد معــدل الانتــاج للساعة الواحــدة • ثم تم تغيير ظروف العمل بالتدريج — فقلت ساعات العمل عن الــ ٤٨ ساعة الأصليــة (٨×٦ أيام) وحــدث تغيير فى فترات الراحة ••• وزاد الانتــاج للســاعة الواحــدة أيضا • وقــد أثارت هــذه النتــائج الأوليــة حيرة الكثيرين : إذ زاد الانتــاج دون زيادة أو تغيير فى ظروف العمل كما أن اتجاهات الآنسات ومعنوياتهن ارتفعت !! ولم يكن من الممكن معرفة تأثير اعتبــار واحــد على الموقف ولذلك تقــرر دراســة كل الاعتبــارات مرة واحــدة •

ويفسر الكثيرون معدل الزيادة فى الانتــاج للساعة الواحــدة بأن ذلك حــدث نتيجة لتغير اتجــاهات الاشراف ••• فأصبح للعمــال الحــرية فى الكلام بدلا من الاشراف القاسى •• ! وأصبحو يعلمون بالتغيرات التى ستحدث فى ظروفهم •

ومن ناحيــة أخرى فقــد نالت الآنسات اهتماما أكبر •• فكونهن موضع دراســة وبحث زاد — ممــا لا شك فيــه — من اعتزازهن بأنفسهن خصوصا وأنه كان هنــاك عــدد هائل من الزائرين المهمين كما كانوا موضع اهتمام الادارة العليــا • ليس هــذا فحسب وإنما أصبح الآنسات يعملن فى شــكل مجموعة متشــابكة تشابك الخيوط فى النســيج ••• فقــد عملن مع بعضهن البعض وزادت صــلاتهن ببعضهن البعض ونمــا ما يسمى « باخلاص المجموعة » •

من هنـا يتضح أن هنـاك علاقة قوية للعـلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين والعمـال ، لهـا أثر مثل ظروف العمل والنواحى المـادية • وقـد أطلق الكثيرون من المعـلقين على هـذه النتـائج « بالنور العظيم » وعظمة هـذه الأبحاث ناتجة من تجـاهل المهندسين وعلمـاء النفس الصناعيين فى مناداتهم لتعـاليم فريدريك تايلور (زيادة فى الأجر) •

وفى عام ١٩٢٨ قام الباحثون بعمل دراسة يسألون فيهـا أكثر من ٢١٫٠٠٠ عامل عمـا يحبوه وما يكرهونه بصراحة بالنسـبة لظروف العمل ، وظهر من نتـائج هـذه الدراسات أن الشكوى غالبا لا يكون لهـا علاقة بالشخص بمعنى أنه ليس هنـاك علاقة بين الشكوى وبين الشخص أو الشيء الموجـه الشكوى إليـه ، وقـد أظهرت هـذه الأبحاث شيئا جديدا لم يكن معروفا وهو الاقلال من الضيق Tension ورفع الروح المعنوية • فقـد شعر العمال بأنهم بشر لأن لهم الحق فى قول ما يشعرون به (بصرف النظر عمـا إذا كانت الشكوى على حق أم لا) • لاحظ الباحثون أن الشكاوى الرئيسية قـد أصبح من الممكن احتمالهـا بالنسبة للعمال أو اختفت نهائيـا • وحتى بالرغم من أنه لم يتم إحداث أى تصحيح فى موضوع شكوى معين (الأكل ردىء فى الكافتيريا) فان العمـال شعروا بأن الأكل قـد تحسن •

وقـد بينت هـذه التجـارب أنه لا يمكن فهم تصرفات العمـال منفصلة عن شعورهم •• وهـذه ظاهرة جـديدة لعلمـاء النفس •

ومن الدراسة تمكن روثلز برجر من إظهـار مفهوم الحالة المعنوية Morale إلى الوجود • فلم تصبح الحـالة المعنوية شـيئا متعلقـا بفرد واحـد وإنمـا هى علاقة ديناميكيـة فى التوازن بين الأفراد وبعضهم وبين الأفراد والمؤسسة التى يعملون بهـا •

«A dynamic relation of equilibrium between individuals and the organization they serve.

وعلى هـــذا تفهم الحالة المعنوية فى المنظمةبالنظر إلى العلاقات بين الأفراد وبعضهم كجزء من نظام اجتماعى • وأن العـــداء الظـــاهر أمام نظام الصناعة المـــادى مثلا ناتج من عدم وجود توازن فى ظل التقاليـــد القديمـــة الأمر الذى يؤدى إلى شـــعور بالفراغ والتمرد والانتحار •

وقـــد أظهرت النتـــائج أيضا لأبحاث ١٩٣١ أن معـــدل الانتـــاج للعمال قـــد انخفض بالرغم من قدرتهم على إنتاج معدل أكبر من ذلك وبالتالى انخفضت أجورهم فهم قد قرروا اختيار تخفيض المبلغ الذى يأخـــذوه • وكان هـــذا عكس ما قـــاله فريدريك تايلور • فلم يكن هدف هـــذه المجموعة كسب مبلغ أكبر من المـــال ولكن كان هدفهم إعطـــاء شـــعور بكميـــة عادلة من الانتـــاج • وحـــاول روثلز برجر وديكنسون تفسير ذلك ورفضوا افتراضات تايلور بأن العامل بطبيعته كسول كما رفضوا الافتراض بأن العمال فى عـــداء مع الشركة ••• وإنمـــا ما هى إلا تعبير عن الشعور المتبـــادل بين أعضاء المجموعة ذاتهـــا •• فقـــد اتضح من دراسات دقيقـــة شـــاملة أن المجموعة تعتقـــد بالأفكار الآتيـــة التى تتعلق بتصرفات الفرد :

١ ــ يجب ألا تنتج قـــدرا كبيرا جـــدا من الانتـــاج •

٢ ــ يجب ألا تنتج قـــدرا قليـــلا جـــدا من الانتـــاج •

٣ ــ يجب ألا تحاول « المريسة » بمعنى أنه إذا كنت مفتشا مثلا فـــلا تمثل دور المفتشين •

وعلى هـــذا فمركز الفرد يتقرر فى المجموعة بمدى امتثاله لهـــذا الشـــعور • وقـــد أظهرت هـــذه التجـــربة أهميـــة المجموعات غير الرسميـــة •

المدرســة الاجتماعيــة

نعـــالج فى هـــذه المدرســـة ثلاثة رواد :

(أ) ماكس ويبر Weber

(ب) شيستر بارنارد Barnard

(ج) هيربرت سايمون Simon

ماكس ويبر : ١٨٦٤ — ١٩٢٠

يعتبر ماكس ويبر من أهم علماء الاجتماع •• ولذلك فانه لم يهتم فقط بادارة المشروعات الفردية وإنمـا كان اهتمامه بتركيب المجتمع ككل ، وبتركيب المنظمات باعتبـارها وحدات اجتماعيـة •

ومن أهم الأفـكار الأساسية التى سـاهم بهـا ماكس ويبر هو « النموذج البيروقراطى للادارة » • وهو فى هـذا يقول :

« إنه من الوهم التفكير لحظة واحـدة فى أنه من الممكن استمرار الأعمـال الادارية فى أى ميـدان دون الاعتماد على رؤساء إداريين يعملون فى مكاتب » •

« فالتنظيم البيروقراطى — مع بقـاء العوامل الأخرى ثابتـة — يكون نظاما فنيـا رسميا •• أحسن نظـام رشـيد » •

وفيمـا يلى ما قـاله :

For bureaucratic administration is, other things being, equal, always, form a formal technical point of view, the most rational type. For the needs of mass administration today, it is completely indispensible. The choice is only that between bureaucracy and dilettantism in the field of administration. 1

وقـد وضع ويبر عـدة معـايير للنموذج البيروقراطى المجرد :

١ — الهيراركيـة Hierarchy

٢ — تركيب عقلى للوظائف Rationalized Job Structure ويتصد

(1) Max Weber, From Max Weber, Essays in Sociology, translated and edited, Gerth, H., H., and Mills C. W. (New York : Oxford University Press, 1946).

بذلك تقســيما عقليــا للعمل ، وكل منصب يكون مصحوبا بالسلطة القانونيــة اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة •

٣ — الرسميات Formalization وهو يقصــد بذلك أن التصرفات والقرارات والقواعــد قــد تم تسجيلها كتــابة •

٤ — فصل الادارة عن الملكيــة Management seperatea from ownership فهناك الطبقة المهنية الادارية والتى يدفع لها أجر •

٥ — الوظيفــة ليست ملكا لمن يشغلها No property right to office

٦ — كفــاءة وتدريب خاص مطلوبين للطبقــة الادارية Special Competence and training

٧ — يتم اختيار الأعضاء على أسس الكفاءة وفى ظل المنافسة •

٨ — التــأثير القــانونى •

شيستر بارنارد : ١٨٨٧ — ١٩٦١

يعتبر شيستر بارنارد من أول الاداريين النــاجحين الذين كتبــوا فى نظريات الادارة (تماما مثل هنرى فايول) • وقــد قام شيستر بارنارد بمعالجة نظريات الادارة بعد خدمة فى شركة عامة • ويحاول بارنارد بفكره العميق وباستخدام العلوم النفســية وعلم الاجتماع وعلم الاحصاء ، وعلم الفلسفة تحليل وظائف الادارة تحليلا دقيقــا لم يسبق له مثيل فى تاريخ الفــكر الادارى (١) •

ويمكن تلخيص النقط الأساسية التى ناقشها برنارد كمــا يلى :

(١) من أهم الكتب التى قدمها لنــا شستر بارنارد •
The Functions of the Executive 1938.
Organization and Management 1948.

١ — النظم التعاونيـة المتناسقة المبنيـة على تفكير رشـيد •

٢ — التوازن بين الاشباع والاسهام بالنسبة للعمال والموظفين •

٣ — التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى •

٤ — مفهوم القبول للسلطة من المرؤوسين •

٥ — المفهوم الأخلاقى للمسئولية •

٦ — شـبكة الاتصـالات •

٧ — العوامل الاستراتيجية فى اتخاذ القرارات •

٨ — التخطيط القومى والعـالمى •

التعـاون :

ينظر برنارد إلى التنظيم على أنه نظام يجمع عـددا من الأفـراد تكون أعمـالهم متناسقة إداريا « وهو كنظـام مترابط بعضه ببعض بهـدف مشترك بعزيمة أفراده فى المسـاهمة فى تشغيل التنظيم وفى قـدرة الأشخاص على الاتصال ببعضهم » •

Organization :
A system of consciously coordinated personal activities of two or more persons.

وأحسن تنظيـم هو التنظيـم الرئاسى حيث يتـم الحصول على التعـاون نتيجة إخضاع الأجزاء إلى سلطة مركزية •• وتقلل حـرية الآخرين حتى يقل الاحتكاك •• وعلى هـذا فعناصر التنظيم ثلاثة :

١ — التعـاون •

٢ — التنسـيق •

٣ — الارادة •

التوازن بين الاشـباع والاسـهام :

لمـاذا ، يسأل بارنارد ، يقوم الفرد فى المساهمة بخدماته فى منظمة معينـة ؟ يقول بارنارد أن الفرد له حرية محـدودة فى الاختيـار ، فانه يقف خارج كل هـذه المؤسسات ويحـاول أن يلتحق بتلك التى تحقق له مزايا أكبر من غيرها بالنسبة للخدمات التى سيؤديها • ويمكن النظر إلى هـذه المزايا من وجهـة نظر المؤسسة على أنهـا مرغبات أو مشجعات • ولهـذا تكون وظيفـة المديرين هى إدارة المرغبـات والمشجعات سـواء بالنسبة للموظفين أو المستثمرين أو المستهلكين ، وفيمـا يلى أربعـة أنواع من المشـجعات :

١ — مشجعات ماليـة •

٢ — مشجعات غير مالية •• (مثل المركز الاجتماعى أو الأدبى) •

٣ — ظروف عمل ملائمة •

٤ — ظروف مثاليـة روحانيـة •

وتعتبر المشجعات المـالية غير كافيـة لتشجيع الأفراد على العمر إذا وصل الأفراد إلى حـالة من الكفـاف • وليس من اليسير إبدال المشـجعات غير المـالية بمشجعات ماليـة •• والتوازن فى إعطـاء مشـجعات كافيـة لمجموعات النـاس هو فى ذاته نجـاح المشروع إلا أن المشروعات غالبـا ما لا تستطيع تحقيق هـذا التوازن • ولذا فنحن نرى دائمـا كصفـات للتـاريخ الانسانى عدم القـدرة على التعاون — فشل التعاون — فشل التنظيم — تفكك وانهيار التنظيم — تحطيم التنظيم — إعادة التنظيم •

التنظيم غير الرسمى والتنظيم الرسمى :

فى كل تنظيم رسمى — يرى بارنارد — هناك تنظيما غير رسمى • والفرق بين الأول والثانى أن الأول (عقلانى) والثانى غير عقلانى • كما أنه فى نفس الوقت لا نهـائى ، أما الأول فهو محدد هيكليـا •

والعلاقة بين التنظيمين علاقة متينــة ، فالتنظيم غير الرسمى غالبــا ما يحــدد التنظيم الرسمى • كمــا أن التنظيم الرسمى يخلق تنظيما غير رسميا • فلا يمكن وجود الواحــد دون الآخر •

فاذا كان التنظيم غير الرسمي يعمل فى اتجاهات مخالفة لاتجاهات التنظيم الرسمى فان مصــير التنظيم الفشل • ويجب ألا يفهم أن التنظيم غير الرسمى غير مفيــد فى الحقيقة — كما يقول بارنارد — أنه يمكن النظر إليه على أنه وسيلة لحفظ الأفراد فى ضــوء التنظيم الرسمى وبدونها قــد يحــدث انفصال فى الشخصية نتيجة الصبغة الرسمية المفروضة فى التنظيم •• حيث يتصل أى فرد بأى فرد آخر يتــكلم معه وينصحه ويقبل منه النصائح دون ورود ذلك فى لوائح تنظيمية •

مفهــوم قبول السلطة من المرؤوسين :

يرى بارنارد أن « السلطة هى تلك الصفة المميزة للأمر فى التنظيم الرسمى التى على أساسها يتم قبول الأمر » • وعلى هــذا فالقرار المتعلق فيما إذا كان الأمر يتمتع بسلطة لا يكون من جانب الشخص الذى أصــدر الأوامر وانما من جانب الأشخاص الذين توجه اليهم هــذه الأوامر ، وعلى هــذا فالتعليمات تكون مقبولة وحاملة للسلطة اذا توافرت فيهــا أربعــة مقاييس :

(أ) الذكاء

(ب) ارتباطها بأهداف المنظمة •

(جـ) ملاءمتها للمصالح الشخصية فى مجموعها داخل الهيئة •

(د) امكان تنفيــذها •

ويتوقف قبــول السلطة على :

١ — كبر وصغر منطقة السواء « الأمر يستوى فى الحالتين » [1] •

٢ — كما يتوقف على الشعــور السائد لدى المرؤوسين بامكان تحميل مسئولية اتخاذ القرارات على مؤسساتهم وتخلصهم من ذلك بتنفيــذ الأوامر الصادرة من أعلى •

المفهــوم الأخلاقى للسلطة :

لا تحدد المسئولية بمعيار واحد وانما بمجموعة مركبة من المعايير الأخلاقية والقانونية الفنية والمهنية والتنظيمية • وإذا تعارضت هذه المعايير مع بعضها البعض — وغالبا ما تتعارض — فان ما ينتج غالبا هو شلل فى التفكير وفى التنفيــذ • وعلى هــذا يقول بارنارد : ان اتخــاذ القرارات يتعلق بقيم ومشاكل أخلاقية ••

شــبكة الاتصــالات :

ان النظام التعــاونى يتوقف على قدرة الأشخاص على الاتصــال ببعضهم البعض • وعلى هــذا فوظيفــة المديرين هى تكوين شــبكة للاتصالات ••• وعلى هــذا الأساس يمكن النظر الى الهيكل التنظيمى على أنه شبكة اتصالات • وتصبح خطوط السلطة فى حقيقتها قنوات لايصــال وتسليم المعلومات • (لاحــظ أن بارنارد هو نفسه رئيس مجلس ادارة شركة تليفون) ويضع بارنارد سبعة مبادىء فى الاتصال:

١ — يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم
٢ — يجب أن تكون هنــاك خطــوط للسلطة الرسمية واضحــة ومعروفة •
٣ — يجب أن يكون « خط الاتصال » أقصر ما يمكن حتى يمــكن تحقيق السرعة وعــدم الوقوع فى الأخطاء •

---

(١) تلك الحالة التى يستوى فيها حل على آخر • باللغة الدارجة يقال لهــا « ما تفرقش » •

٤ — يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال وإلا حـــدث سوء فهم واحتكاك وازدواج فى المعلومات •

٥ — يجب أن يـــكون الأشخاص فى مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمـــل •

٦ — يجب عـــدم مقاطعة خط الاتصال وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار فى خط الاتصال •

٧ — يجب أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذى قررها ويكون ذلك معروفا •

ينظر بارنارد الى التنظيم على أنه نظام اتخاذ قرارات كما أنه ـــ فى الوقت نفسه ـــ نظـــام اتصال •

العوامل الاستراتيجية فى اتخاذ القرار :

تختلف عمليـــة اتخاذ القرارات فى المنظمة عن اتخـــاذ القرارات بالنسبة للفرد الواحد فالأولى تـــكون نقطة فى خط طويل من القرارات المتصـــلة •

ويجب على متخـــذ القرار أن يفرق دائما بين العوامل الاستراتيجية وبين الأمور التى لا تؤثر على موضوع القرار •• ان تحديد العـــامل الاستراتيجى هو فى حقيقته اتخاذ قرار لتضييق مجال التفكير والبحث للوصول الى الهـــدف •

التخطيـــط :

يقول بارنارد ان رجال التخطيط (على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى) قد تجاهلوا حقـــائق التصرفات الانسانية فى المنظمات المعقدة • فمعظم الخطط مبنية على افتراضات غير أكيدة عن المستقبل•

وعلى هذا فالخطط التفصيلية شىء من الخيال •• ويتهرب المخططون من حريتهم فى الاختيار باصدار أوامر وتعليمات •• وعلى هذا يجب أن يتوافر فى الخطة :

١ ــ الأهداف الواجب تحقيقها •

٢ ــ امكانية تحقيقها •

٣ ــ العناصر المفروضة فى الموقف •

٤ ــ الارتباطات السابقة والمستقبلة •

٥ ــ حلول ايجابية لمقابلة عدم التأكد •

٦ ــ مسئولية التنفيذ •

هيربرت سايمون : ١٩١٦ ــ

ان هدف سايمون هو تقديم علم للتصرفات الانسانية خال من القيم ووجهات النظر • وهو فى سعيه هذا مثل تايلور وجيليث وايرويك، إلا أنه فى كتاباته رفض رفضا قاطعا ما قاله رواد الادارة الأوائل وركز هجومه على المبادىء التى سماها أمثال Proverbs • وهو يؤمن بأن علم التصرفات الانسانية يجب أن يأخذ فى الحسبان طبيعته كحيوان اجتماعى رشيد (عقلانى) وهو يختار لذلك أداتين : التأثير والاختيار • وقد كان لأفكار بارنارد تأثيرا كبيرا عليه فتلاحظ أن معظم أفكار بارنارد قد قام بالتوسع فيها • وقد كان للعلاقة الشخصية ببارنارد تأثير كبير • ويمكننا أن نلخص فيما يلى الأفكار الأساسية التى ناقشها •

١ ــ الهجوم على المبادىء (الأمثال) •

٢ ــ الكفاية : أساسية للادارة فى مستويات التنفيذ •

٣ ــ عنصر التأثير The mechanism of influence

٤ ــ الاتصال : العقبات والمساعدات •

٥ ــ الاكتفاء بحل لا بأس به بدلا من حل أمثل •

Satisficing vs, Maximizing and Optimizing.

١ ــ الهجوم على المبـــادىء :

ان كتاب سايمون « التصرفات الادارية» (١) يمكن قراءته وقراءته بمتعة وهو يهاجم مبادىء الادارة ويطلق عليها أمثلة ، شعارات ، وألفاظ لا تختلف اختلافا كثيرا عن تلك التى يستخدمها « أوبانجى » رجل الطب « الأوبانجى » (بأفريقيا) لمعالجة الأمراض • وسايمون فى هــذا قــد عبر عن شعور عــدم الراحة السائد نتيجة تعارض المبـــادىء مع بعضها :

١ ــ مبدأ وحدة الرئاسة ومبدأ التخصص الرئاسى •

٢ ــ مبدأ نطاق الاشراف ومبدأ قصر خطة السلطة •

٣ ــ مبدأ التنظيم حسب السلعة وحسب المنطقة وحسب نــوع العمــل •

وقــد قام سايمون بمعاداة « الادارة العلميــة » التى بدأها تايلور على أساس أنها تتعلق تعلقا مباشرا بالنواحى المتكررة الرديئة وليس فيها أى شىء فيما يتعلق باتخاذ القرارات •

٢ ــ الكفاية أساسية للمستويات الدنيا :

يرى سايمون أن المقياس الأساسى للقرارات الادارية يجب أن يكون مقياس الكفاية لا مقياس الفاعلية فهذا المقياس يحــدد أختيار

(١) فيما يلى مجموعة من مؤلفات هيربرت سايمون :

— Measuring Municipal Activities 1938 with C. Ridley.
— Administrative Behavior 1947.
— Public Administration 1950.
— The New Science of Management Decision 1960.
— Models of Man with others.

البدائل التى تحـــدث أكبر النتائج للعناصر المستخدمة • أما الملائمة فهى المقياس المطلق لتحديد الأهــداف •• ولمـــا كانت الكفاية تتعلق باســـتخدام عناصر فانها تكون مقياس تنفيذى على المستوى الأدنى • وعلى هــذا فان سايمون يعتبر أن مقياس الكفاية لا يعتبر صالحـــا إلا للمستويات الادارية الدنيا ، أما مقياس الفاعلية وهى ما تتعلق أساسا بالنتـــائج فى علاقتها بنوع العناصر المستخدمة فانها لا تخضع للمقاييس والمقارنة كما فى حالة الكفاية حيث تختلف وجهات النظـــر • يقول سايمون إن الانسان يحاول أن يختار حلا وسطا من بين عـــدة حلول وهو بهذا يكسر قاعدة الـــكفاية •

٣ ـــ عنصر التـــأثير :

يرى سايمون أن الأفراد فى التنظـــيم ما هم إلا متخذى قرارات • ويقـــوم الرؤساء بالتأثير على مرؤوسيهم بمساعـــدتهم فى تحـــديد الافتراضات والحقائق التى على أساسها يتم اتخاذ القرار •

إن أول قرار يقابل الموظف هو ما اذا كان يقبل العمل بالمشروع • ويستخدم سايمون فكرة بارنارد للتوازن فيقول : ان كل فرد فى المنظمة سيبقى فيها إذا كان الاشباع الذى يحصل عليه نتيجة صافى المشجعات Inducements من مساهمة أعماله (مقومة بالنسبة لقيمتها له) أكبر من الاشباع الذى يحصل عليه نتيجة الاستقالة • وهـــذا مايسمى بالمؤثرات الداخلية •

ومن المؤثرات الخارجية على الفـــرد السلطة فى اتخـــاذ القرارات وليست السلطة الرئاسية وإنما سلطة التخصص والمعرفة التى يتمتع بها صاحبها • (مثل السلطة الوظيفية) •

ومن المؤثرات الخارجية أيضـــا التدريب والنصائح والمعلومات • فالتدريب يؤثر فى الشخص ليتصرف بشكل معين كمـــا أن المعلومات

التى تنساب فى الشبكة الهائلة فى التنظيم تؤثر فى اتخاذ القرارات •

وبالنسبة للمؤثرات المتعارضة فان سايمون يعطيها أهميــة كبيرة لدرجة أنه يقول ان « الادارة ليست الا معركة بين عدة مجموعات من المؤثرات » •

٤ ـ الاتصــال والمعلومات :

يعرف سايمون الاتصال بأنه أى عمليــة يتم بواسطتها إيصــال أو استلام افتراضات لازمة لاتخاذ القرار فى أى جهــات التنظيم •

وهــذه العمليــة تتحرك إلى أعلى وإلى أسفل وجانبيــا • ويقلل سايمون من أهميــة السلطة فى إيصال المعــلومات ويزيد من أهميــة التنظيم غير الرسمى والمجموعات غير الرسمية • وهو يعدد الصعوبات التى تقــابل فى الاتصــال •

ولمــا كان من الضرورى وجود ذاكرة لكل تنظيم فانه من الضرورى خلق سجلات وأرشيف وآلات حاسبة حتى تستطيع جمع المعــلومات وتخزينهــا لحين طلبهــا •

٥ ـ الاكتفاء بحل لا بأس به بدلا من « الحل الأمثل » :

فى معالجته لعمليــة اتخــاذ القرارات نجــد أن سايمون يهــاجم الافتراض بأن كل القرارات رشــيدة •• خصوصا إذا اعتمدت على نظريات الاختيار فى الاقتصاد والاحصاء فهذه النظريات مبنيــة على الافتراضات الآتيــة :

(أ) يعرف متخــذو القرارات كل الحلول •
(ب) يعرف متخــذو القرارات كل النتائج المترتبة على كل حل •
(جـ) أن متخــذ القرار يضع فى رأســه ترتيبــا عن الأفضل لكل الحلول (عمليــة التقويم) •

فالحقيقــة — كمــا يقول سايمون — أن القرار الرشيد ليس رشيدا ١٠٠٪ لأنه ليس من الممكن أن تتوافــر الشروط السابقة وعلى هــذا فعندما يسعى الشخص لدراسة الحلول ويجد أن المشكلة سهلة الحل فان مستوى طموحه يرتفع ، أما إذا وجــد — أثنــاء سعيه لمعرفة البدائل — أن المشكلة صعبة فان مستوى آماله ينخفض • وعلى هــذا فبدلا من اختيــار الحل الأمثل فانه يكتفى بحل مقبول •

المدرســة الاقتصــادية

من أهم أنصار المدرســة الاقتصادية الفريد مارشال الاقتصادى المعــروف بكتــابه مبــادىء الاقتصــاد • ويعتبر شــمالنباخ (١) Schmalenbach من أهم مؤسسى هــذه المدرسة الفكرية فى الادارة : فقــد اهتم بالميزانيــات ومشاكل التمويل • وقــد ابتكر ما يسميه « الميزانيــة الديناميكيــة » كما اهتم بالتكاليف الثابتــة واســتغلال الطــاقات الانتاجية وطالب بضرورة الاعتراف بأهمية هــذه الظواهر بالنســبة للمشروع •

ومن أهم أصحاب المدرسة الاقتصادية للادارة من المعاصرين هو « جوتنبرج » Gutenberg وهو يشغل منصب أستاذ بجامعــة كولون منــذ عام ١٩٤٠ وهو ينظر إلى إدارة المشروعات من ناحية اقتصادية فقــد قام بكتابة عــدة كتب (بالألمــانيــة) فى هــذا المجال ، ومن أهم الكتب التى نشرها (٢) :

١ — المشروع كمحور نظرية اقتصادية وحدات الانتاج (١٩٢٩) •

---

(١) ولد «شمالنباخ» فى ١٨٧٣/٨/٢٠ • وتوفى فى كولونيا بالمانيا فى ١٩٥٥/٢/٢٠ واشتغل بمنصب استاذ بجامعة كولون منذ ١٩٠٦ حتى أن توفى •

(٢) ان عدم المام المؤلف باللغة الألمانية جعلة عاجزا عن تتبع افــكار رجال الفكر الادارى الألمان وانى اشكر الأستاذ أحمد الشامى الذى يدرس بالمانيا بمساعدته لى •

٢ ــ مذهب اقتصاديات وحدات الانتاج كعلم (١٩٥٧) •

٣ ــ مقدمة فى علم اقتصاديات وحدات الانتاج (١٩٥٨) •

المدرســة الرياضية

ظهرت هــذه المدرسة امتدادا لنظريات الاقتصاديين فى معالجتهم للمشــكلات الاقتصـــادية والتحــليلية مثــل تعظــيم المنفعــة Utility maximization ومنحنيــات السواء ، والمنفعة الحــدية ، والسلوك الاقتصادى فى ظل عــدم التأكد والمخاطر • وقــد امتدت آفاق أصحاب هــذه المدرســة أكثر من مجرد تقييم البدائل إلى وضع نمــاذج رياضية محــددة •

ويمكننــا القول أن أصحاب هــذه المدرســة هم الذين ينــادون بطريقة « بحوث العمليات » (١) «Operations Research»

ومن رواد هــذه المدرسة ــ فى رأينــا ــ شيرشمان Churchman وهو يعرف بحوث العمليــات على أنهــا (٢)« تطبيق القواعــد والفنون العلميــة فى المشاكل للحصول على أمثل توازن فى النتــائج » •

The application of scientific methods and techniques. tools to the problems involving the operation to OPTIMIZE the results.

وفى بحوث العمليات تصاغ المشكلات المطلوب اتخاذ قرار بشأنهــا بشــكل رموز رياضية Mathematical symbols وذلك على اعتبــار أن الرموز والمعــادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحــددة للتعبير عن الظواهر • ولذا نجــد أن القــاعدة الأساسية فى بحوث العمليات هى بنــاء نموذج a model يكون صورة رمزية تمثل بعض

---

(١) الواقع أن الطريقة الجديدة ليست عمليات ، وانما هى فى الحقيقة طريقة علمية منطقية تعتمد على القوانين الرياضية •

(2) Churchman, et. al, Operations Research.

عناصر ظاهرة طبيعيـة • فبحوث العمليات ترتكز بصفة أساسية على المقـارنة الكميـة (على أساس أرقام) بين البدائل المختلفـة وهو ما يصعب تقـديره عن طريق العقل الانسانى (١) •

المدرسـة التجريبيـة

يقول « ايرنست ديل » (٢) إنه من سوء الحظ أن عـدد المدارس الفكرية للادارة والذى يزداد كل يوم يبـدو أنه يطغى على « منهج البديهيات » • فكل مدرسة تتطلب أساتذة وطلبـة وأبحاثا ومؤتمرات ومكتبات وأموالا كثيرة •• وعلى هـذا الأساس فاننا نجد « كاتدرائية تنظيمية » كاملة « بانجيل إدارى » ووصايا ومحرمات وقساوسة ••• الخ • وويل لأولئك الذين لا يؤمنون بهـذه الوصايا والمبادىء •

ويرى إيرنست ديل ضرورة عدم الاعتمـاد على المبادىء العـامة وإنما يجب لكل من يريد نظرية فى الادارة أن يقوم بدراسة مقـارنة عن الأعمـال التى قام بهـا رجال الادارة الناجحين • وبمعنى آخر — ينصح ديل — دراسة طرق وخطط الأشخاص الذين أثبتوا أنفسهم « كرجال تنظيم عظام » حتى يمكن الاستفادة من تجاربهم •

---

(١) يرى الكثيرون ومنهم كونتز Koontz انه لا يمكن اعتبار الطريقة الرياضية مدرسة ، ولكنها مجرد اداة تستخدمها الادارة •

(2) Dale, The Great Organizer, Mc. Graw - Hill

الفصل السادس

الظروف البيئيـــة والادارة

الغرض من هــذا الفصل دراسة اثر الظروف المحيطة على الادارة ·· وبمعنى آخر دراســة العقبات التى تحــد من تطبيق أصول الادارة وأسسها العلمية •

مقـــدمة :

لا يمكن فصل الادارة عن الظروف التى تعمـــل فيهـــا إذ تتكيف الادارة بالظروف الاقتصادية والاجتماعيـــة والسياسية والأخلاقيـــة والفلسفية السائدة • لذلك فان الأصول والأسس العلمية التى ترد فى هـــذا الكتاب تكون خاضعة لهـــذه الظروف ·· وقـــد تساعد تلك الظروف على تطبيق أو عرقلة الأصول والأسس العلميـــة • وسنقسم أثر الظروف المحيطة إلى أربعة أجزاء رئيسية :

أولا : الظروف الاقتصادية •

ثانيا : التركيب الاجتماعى •

ثالثا : التركيب السياسى •

رابعا : القيم الأخلاقية والفلسفية •

وسنعالج فيمـــا يلى أثر كل ناحيـــة على التوالى :

أولا ــ الظروف الاقتصـــادية :

يمكن تقسيم الظروف الاقتصـــادية التى لهـــا علاقة بالادارة إلى عنـــاصر ثلاثة :

(أ) مستوى الانتـــاج القومى •

(ب) مستوى الثروة •

(ج) النـــدرة والوفـــرة •

إن من أهم العوامل التى تؤثر فى تطبيق الأصـول العلميـة هو مستوى الانتـاج القومى حيث أن التخلف غالبـا ما يولد تخلفـا والتقـدم غالبـا ما يولد تقـدما • فالعجلة الاقتصادية الدائرة تدور باستمرار وتزداد فى سرعتهـا ، أما العجلة الواقفـة فانه يكون من غير اليسير — فى المراحل الأولى — دفعهـا للانطلاق •

ويؤثر مستوى الثروة على إمكانية الادارة فى استخدام التسهيلات مثل : المبانى والطرق والكبارى والسدود والموانى والمزارع والموارد الاقتصادية (الفحم — الحـديد — الخشب) كما أن مستوى الثروة العقليـة (رأس المـال البشرى) له تأثير فى القـدرة على الابتكار والانطـلاق •

وتؤثر النـدرة أو الوفـرة تأثيرا خطيرا على حرية الاداريين فى التصرف • ففى المجتمعات الغنية يستطيع الادارى استخدام التليفون فى دقيقة لعمل مكالمة تليفونية للموردين للحصول على المواد الخام •• يمكن للادارى الالتجـاء إلى سوق العمل والمكاتب المتخصصة ليحصل على عمال مهرة فى كل صناعه •• أما فى البلاد المتخلفة فقـد لا يكون هنـاك موردون متخصصـون •• وإذا كان هنـاك فقـد لا يكون عندهم تليفون يمكن الاتصال بهم •• (أو التليفون عاطل) •• وإذا كان لديهم تليفون فقـد لا توجـد وسائل مواصلات سريعة •• كمـا قـد لا يوجـد عمال مهرة •• وقـد يكون من الصعب حتى الحصول على سكرتيرة متخصصة للمدير (١) •

وكمـا تسبب الندرة مشاكل ، فان الوفرة تسبب مشاكل أيضـا • إن وفـرة الموارد تؤدى إلى حـرية كبيرة •• والانتـاج الزائد عن الحـد قـد يؤدى إلى إفـلاس كثير من المؤسسات •• أو التـأثير عليهـا تأثيرا عنيفـا •• والتغيرات الفنيـة مثـلا غالبـا ما تؤدى إلى بطـالة جزئيـة وإنتـاج زائد عن الحـد •• الخ •

---

(١) لاحظ أن السبب فى هذا التخلف هو تخلف الادارة ذاتها •

ثانيـا - التركيب الاجتماعى :

للعـائلة أثر كبير فى تطبيق أصول الادارة • فالعـائلة هي المكان الأول الذى يحصل فيـه الفرد على اتجاهاته وعاداته نحو السلطة ، نحو التكيف الاجتمـاعى ، نحو المسئوليـة • كمـا أن الصراع بين الطبقات يؤثر كثيرا فى بساطة عملية الادارة ذاتهـا • فالنظام الطبقى فى الهنـد مثلا يقفل باب الصعود والالتحـاق بوظائف معينـة حيث تقتل المنافسة والصراع قبل أن يبـدأ •• وهكذا •

ثالثـا — الظروف السياسية :

نتكلم هنـا بصفة خاصة عن الأحزاب السياسية التى قـد يكون اهتمـامها فى ملء الوظائف الرئيسـية بالمحاسيب والأصدقاء بصرف النظر عن الكفاءات والقـدرات الادارية •• وبذلك تسرى العـدوى (عـدوى الجهل) إلى أسـفل المستويات الادارية حتى مسـتوى التنفيـذ •

رابعـا — القيم الأخلاقيـة والفلسفية :

لا يمكن لأى مشروع أن يتجـاهل القيـم الأخلاقيـة والفلسفية السائدة فى المجتمع •• فهـذه القيم ما هى إلا نمط للاتجاهات العامة فيما يتعلق بما هو خطأ •• وهـذه القيم ليست مجرد شيء خارجى عن المنظمة ، وإنمـا تدخل فيهـا المنظمة وتعيش فيهـا عن طريق موظفيهـا وعن طريق مورديهـا وعملائهـا •• الخ •

ويهمنـا — فى دراستنا للقيم الفلسـفية بصفة خاصة ثلاثة أمور تؤثر فى الادارة عنـد التطبيق تأثيرا ملحوظا فيمـا يلى :

١ — المصلحة الفردية أو المصلحة العـامة :

إذا سيطرت المصلحـة الفردية على الأفراد — إداريين كانوا أم موظفين — فى أعمالهم اليومية مضحين بذلك المصلحة العامة (مصلحة

المشروع وهى المصلحة العـامة المباشرة أو مصلحة المجتمع بصفـة عامة) ، فان الفساد غالبـا ما يتغلغل فى المنظمات ، لأن كل أمر من الأمور يدرس وينفـذ على أساس مدى مساهمته فى تحقيق المصالح الشخصية • ويتم تحوير المصلحة العامة لخدمة المصالح الشخصية •

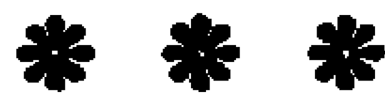
٢ ـ قبول العـالم كما هو أو القـدرة على تحديد الاتجاه :

إذا سيطرت فكرة أن « ما سيحدث سيحدث وكل ما هو آت آت ، وما حـدث كان يجب أن يحدث ، وأنه لا يمكن بأى حال من الأحوال تغيير الأوضاع » ، فانه من الصعب تصور وجود إرادة لدى الأفراد اداريين كانوا أم موظفين • والارادة ضرورية فى الادارة لأن التغيير يرتبط بارادة الانسان (١) •

إن الايمان بالقـدرة على تغيير الاتجاه وتحسين الأحوال من أهم القيم الفلسفية التى يتوقف عليها التقدم الاقتصادى أو الحضارى •

٣ ـ التركيز على الروحانيات أو التركيز على المـاديات :

فى المجتمعات التى يغلب عليهـا القيم المـادية نجـد أن الأفراد يركزون على « الراحـة المـادية » من أبسط الضروريات إلى أعظم الكماليات • ويعتبر هـذا الأمل دافعا قويا للتقدم • أما فى المجتمعات التى يكون الأفراد فيهـا غارقون فى روحانية زائفـة فاننـا غالبـا ما نجـد أن هـذه المجتمعات متخلفـة •



---

(١) يؤمن المؤلف بأن الانسان له القدرة على تغيير وتحسين أحواله فى حدود الارادة الالهية ، ان قوله تعالى : «من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها » يؤكد حرية الفرد وقدرته على الاختيار وتغيير حياته •• وقوله تعالى : « وما تشاءون الا أن يشاء الله » يوضح أن ارادة الله هى الأرادة العليا •

ملحق

تعــاريف الادارة عنــد علمــاء الادارة

فى مفهوم الادارة لعلمــاء الادارة :

يقــول « فريدريك تايلور Taylor » الملقب بـ « أبو الفــكر الادارى » فى كتــابه « إدارة الورشــة » الصادر فى عام ١٩٠٣ ان : « الادارة : أى فن الادارة هو المعرفة الصحيحة لمــا تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها » وهــذه هى كلمــاته بالحرف الواحــد :

Management, the art of management, is definec as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way (2).

ويقول « فايول Fayol » فى تعريفه للادارة : « يقصــد بالادارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصــدار الأوامر والتنسيق والرقابة » . وهذه هى كلماته كما وردت فى كتابه « الادارة العامة والصناعية » (٣).

---

(١) انظـر الفصلين الرابع والخامس .

(2) Taylor, Shop Management, 1903.

(3) Fayol, Industrial and General Management P.6

To Manage is to forecast and plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control.

ويعرف « شـيلدون » Sheldon الادارة بأنهـا « الوظيفـة الصناعية المتعلقة بتحـديد أهداف المشروع ، والتنسيق بين التمـويل والانتاج والتوزيع ، تقرير هيكل التنظيم والرقـابة النهائية على أعمال التنفيـذ »(١) • وهـذه هى كلماته :

Administration is the function in industry concerned in the determination of the corporate policy, the co-ordination of finance, production, and distribution, the ultimate control of the organization and settlement of the compass executive.

والواقع أن شيلدون يستخـدم المصطلحين الآتيين للادارة :
Administration · Management

ونحن نعتقـد أنـه يستخـدم الاصطلاح Administration بمعنى « الادارة العليـا » كما يفهم من تعريفه السابق الذكر ، كمـا يستخـدم الاصطلاح Management بمعنى الادارة التنفيذية ، فهو يقول : ان الادارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التى صممتها الادارة العليا باستخـدام التنظيم للوصول الى الغرض •

Management proper is the function in industry concerned in the execution of policy; within the limits set by administration, and the employment of the organization for the particular objects set before it. P. 32.

وبالرغم من وجود مصطلحين للادارة فى رأى شيلدون ، الا أنـه يعود فيقرر ، أن مفهوم الادارة الشائع الاستخدام ، يغطى ناحيةتقرير السياسات وتنفيذها ، وتصميم الهيكل التنظيمى ، واعداد الأفراد ، فى

---

(1) Sheldon, The Philosophy of Management P. 32.

هـذا التنظيم ، لدرجة يمكن القول : ان الاصرار على التفرقة بين الادارة العليا Administration وبين الادارة التنفيذية Management مسألة أكاديمية بحتة .

ويقول « دافيس » Davis فى كتابه « أسس الادارة العليا » أن « الادارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديرى التنفيذ » .. وهذه هى كلماته :

Administration is concerned in the coordination and organization of the corporate activities, the determination of business policy and ultimate control of the executive. (1)

أما « ديموك » Dimock فيقول ان « الادارة هى معرفة الى أين تذهب ومعرفة المشاكل التى يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التى تتعرض لها ، معرفة كيفية التصرف لك ولباخرتك ولطاقم الباخرة بكفاءة وبدون ضياع — فى مرحلة الذهاب إلى هناك » . وهو فى هذا يقول :

Management is knowing where you want to go, what shoals you must avoid, what the forces are with which you must deal, and how to handle your ship, and your crew effectively and with out waste, in the process of getting there. (The Executive in Action, P. 10).

ويعرف « براون » Brown الادارة بأنها « مجموع المجهودات لجميع أعضاء المشروع فى سبيل الوصول الى أهدافه » .

---

(1) Davis. The Fundamentals of Top Management. P. 644.

Administration is the sum of the endeavors of all members of the enterprisedirected toward the accomplishment of its purposes. (1).

ويردف براون قائلا ان كلمة الادارة غالبا ما تطلق على ذلك الجزء من المجهودات ذات الطبيعة الاشرافية •

ويقول « كونتز » Koontz وزميله فى كتابهما « مبادىء الادارة » ان « الادارة هى وظيفة تنفيـــذ الأشياء عن طريق الأشخاص » وفى كلماتهما بالحرف الواحـــد :

Management is the function of getting things done through people. 2.

أما جلوفر Glover فيقول : « ان الادارة هى ذلك العضـــو المفكر (القوة أو الملكة الخـــاصة بالمعرفة : وتشمل التدليل والحكم والفهم للأمور) فى الـــكائن الحى والتى تحلل وتصف وتخطط وتثير الرغبة وتقـــوم بالتقويم وتراقب الاستخدام الأمثل للمصادر الطبيعية والقوى البشرية المطلوبة للوصول الى الهدف » • ففى كلماته يقول :

Management is defined as that intellect (the power or faculty of knowing, reasoning, judging, and comprehending) of a human being that analyzes, prescribes, plans, motivates, appraises, and controls the use and effectiveness of human and physical resources required to accomplish a known definite objective.

أما « بيتر دركر » Drucker فيقـــول فى كتـــابه « الادارة فى التطبيق » : « ان الادارة عضو له وظائف متعددة والذى يدير المشروع ويدير المديرين ويدير العمال والعمل » • وفى كلماته يقول :

Management is a multi-purpose organ that manages a business and manages managers and manages workers and work. 4.

(1) Brown, Organization of Management. P. 11.

(2) Koontz. The Principles of Management.

(3) Glover, Fundamentals of Professional Management. P. 1.

(4) Drucker, The Practice of Management. P. 17.

نظرة الى المــاضى :

يرى المؤلف أن الفــكر الادارى ما زال ضعيفا حتى هــذه اللحظة للأسباب الآتية :

أولا : عدم وجــود مصطلحات متفق عليهــا بين رجال الفــكر الادارى • فكما رأينا كل مفكر له تعريفه عن الادارة أو عن وظائفها او حتى فى تعريف أحد مفاهيمها الصغيرة ، ولعلاج هذا الموقف يجب أن تكون كل التعاريف فى شكل مسببات ووظائف ، وليس مجرد كلام براق •

ثانيا : عدم وجود اتفاق تام حول وظائف ومسئوليات الادارة كما لاحظنــا •

ثالثا : عدم وجود اطــار فلسفى يحكم الفــكر الادارى (اصرار علمى عنيد لمعرفة حقيقة الأشياء) ويتطلب ذلك دراسة فلسفية للادارة• والواقع أن عدم وجود اطار فلسفى يحكم الفكر الادارى يرجع — فى رأينا — الى :

(أ) عــدم فهم الحقائق الأساسية عن طبيعة الانســان • فالعلماء ما زالوا يتخبطون لمعرفة هــذه الحقائق •

(ب) عدم وجود فلسفة مزدوجة ، تجمع بين العقل والمــادة ، بين الفرد والمجتمع ، بين المثالية والمــادية •

رابعا : متناقضات حول بعض مفاهيم الادارة كما سنرى •

خامسا : تأخر الفكر الادارى ليلحق بتطورات التقدم وهذا ناتج عن :

(أ) التغيير المستمر فى تصرفات المستهلك وعدم وجود فهم حقيقى لها .

(ب) الحاجة الى شبكة اتصالات واسعة بين المديرين والعمال ، وبين المديرين والموظفين ، وبين المديرين وأنفسهم ، والعمال وأنفسهم .

(جـ) التغير المستمر فى التنظيم الاقتصادى للدول النامية ، فبعض الدول تتبع سياسة التخطيط القومى الشامل ، والبعض الآخر يتبع سياسة النظام الحر .

سادسا : الميل الطبيعى لكل مفكر بأن يتأثر بمعلوماته وخبرته وظروفه الشخصية فيحيد عن الحقيقة .

أسـئلة

١ ــ تكلم عن المفهوم العلمى للادارة مبينا عناصر النشاط الادارى .

٢ ــ ما هو المقصود بقولنا « المفهوم العلمى » للادارة وهل هناك مفهوم غير علمى ؟

٣ ــ يقال انه يمكن تقسيم عناصر الادارة الى اثنى عشر عنصرا كما يقال ان عناصر الادارة أربعة .. كيف توفق بين الرأيين ؟

٤ ــ يمكن النظر الى الادارة على أنها اتخاذ قرارات . وضح .

٥ ــ ارسم شكلا يبين عناصر الادارة بالتفصيل .

٦ ــ « الادارة ضرورية لكل جهد جماعى » . وضح .

٧ ــ « الادارة نشاط يختلف عن النشاط الطبى والزراعى » . وضح

٨ ــ يقال ان « الادارة ضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادى » . لمـــاذا ؟

٩ ــ هل هناك فرق بين الاصطلاحين « مبادىء علمية » و « أصول علمية » ؟

١٠ ــ بين القدرات المختلفة الواجب توافرها فى المدير العـــام فى المشروعات الآتية : مشروع فردى ، شركة تضـــامن ، شركة توصية ، شركة مساهمة كبيرة ، مشروع حكومى ضخم ؟

١١ ــ بين القدرات المختلفة الواجب توافرها لمختلف الوظائف المبينة بعد فى مشروع كبير : مدير عام ، مدير ادارة ، رئيس قسم ، رئيس ورشة ، مشرف ، عامل .

١٢ ــ يرى الكثيرون أن سبب تخلف الأمم هو عدم وجود رأس المال اللازم للتنمية ، بينما يرى البعض الآخر عدم وجود الاداريين الأكفاء لتسيير منشآت الأعمال .. ما رأيك ؟

١٣ — هل الادارة علم أم فن ؟ ما هو المقصود بالعلم ؟
١٤ — هل يختلف الفقهاء فى تعريف مفهوم العلم ؟ وضح •
١٥ — ما هو المقصود بالاصطلاح « مبدأ » ما الفرق بين المبدأ والقانون ؟
١٦ — هل المبادىء حقائق أساسية ثابتة أم أنها مرنة تكفى لأن تكون مرشدة فى التنفيذ •
١٧ — ما هو المقصود بقولنا ان مبادىء الادارة تتميز بعموميتها ؟
١٨ — تكلم بالتفصيل عن أهمية دراسة : الأصول والأسس العلمية فى الادارة •
١٩ — يقال ان الالمام بالأمور الزراعية لا يكفى لادارة منشأة زراعية • لماذا ؟
٢٠ — يقال ان ادارة المنشآت ليس بالشىء اليسير • لماذا ؟
٢١ — « الادارة مفهوم معقد » • لماذا ؟
٢٢ — ما الفرق بين مبادىء الكيمياء ومبادىء الادارة ؟
٢٣ — لا يمكن للادارة أن تكون علما ثابتا كعلم الكيمياء ؟

* * *

الباب الثانى

اتخــاذ القرارات

الفصل السابع : أساسيات فى اتخاذ القرارات

الفصل الثامن : منهج تحليلى فى اتخاذ القرارات

الفصل السابع

أساسيات فى اتخاذ القرارات

الغرض من هذا الفصل هو عرض الأصول العلمية لاتخاذ القرارات باعتبارها جوهر الادارة • فنبدأ بايضاح مفهوم اتخاذالقرارات واستعراض بعض أنواع المشاكل الواجباتخاذ قرارات بشأنها فى ميادين الأعمال ، ثم نبحث فى مراحل اتخاذ القرارات ومقومات القرار الرشيد ، وبذلك نتعرض لايضاح مفهوم التفكير المنطقى والتفكير الابتكارى والطرق العلمية فى الحصول على الحقائق • وفى نهاية الفصل نورد مبادىء اتخاذ القرارات وبعض الأسئلة •

فى مفهوم اتخاذ القرارات :

ان تصرفات الأفراد وجهودهم قد تكون نتيجة التفكير أو نتيجه اللاشعور • فاذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير ، قيل ان الأفراد قد اتخذوا قرارا • أما اذا كانت التصرفات لا شعورية (أو مجرد رد فعل لاشعورى) فانه لا يمكن القول بأن الأفراد قد اتخذوا قرارا • فالأساس فى اتخاذ القرار هو « اختيار » تصرف معين بعد دراسة وتفكير • والتفكير هو عملية عقلية تتعلق بتذكر الحقائق والتدليل (أو الاستدلال) بالأشياء والحوادث والصفات والعلاقات بين الأشياء وبعضها والأشخاص وبعضهم ••• الخ •

ونعتقد — كما يعتقد الكثيرون من رجال الفكر الادارى[1] — إن المبرر من اتخاذ القرار هو وجود البدائل [2] Alternatives

(1) Koontz, The Princip les of Management.

(٢) البدائل هنا جمع بديل • والبديل هو «أحد الأمرين المقيمين للخيار»



فوجود البـــدائل يخلق مشـــكلة ويتطلب الأمر الاختيار بين البدائل • فاذا لم يكن هناك بدائل لـــا كان هناك مشكلة وذلك لعـــدم وجود مجال للاختيار ، وبالتالى ليس هنـــاك حاجة لاتخـــاذ قرار • وعلى هذا فانه اذا كان هناك حل واحد اجبارى فليس هناك اختيار وبالتالى ليس هناك قرار • على أن الاختيار بين البدائل فى ذاته لايعتبر موازيا لاتخاذ قرار ، فالاختيار اللاشعورى يخرج عن مفهوم القرار لانعدام التفكير • وسنعود لهـــذا الموضوع فى الصفحات القادمة ، أما الآن فاننا سنستعرض مختلف المشاكل الواجب اتخاذ قرار بشأنها فى ميدان الأعمال (بالنسبة لمشروع صناعى مثلا) •

أنواع المشكلات الواجب اتخاذ قرارات بشأنها (فى مشروع صناعى)(١)

أولا — قرارات تتعلق بالوظائف الادارية :

١ — بالأهداف المطلوب تحقيقها •

٢ — بالقواعـــد التى تطبق فى حـــالات ممـــاثلة والتى تتكون السياسات الأساسية والفرعية منها •

٣ — بالاجراءات التى تتبع فى تنفيذ مختلف عمليات المنظمة •

٤ — بالبرامج الزمنية الواجب السير على أساسها •

٥ — بتصميم الهيكل التنظيمى (وحداته الادارية والعـــلاقات بينهـــا) •

٦ — بتنمية الهيئة الادارية (تعيين مديرى الادارات واســـناد المناصب اليهم) •

---

(١) بالرغم من تداخل هذه المشاكل مع بعضها الا أننا حاولنا تقسيمها فى مجموعات لبساطة العرض والتحليل •

٧ — بارشاد المرؤوسين فى تنفيذهم للأعمال •
٨ — برفع الروح المعنوية عند المرؤوسين •
٩ — بتحـديد المعايير أو المقاييس الرقابية •
١٠ — بكيفية قياس النتائج أو تصحيح الانحرافات •

ثانيا — قرارات تتعلق بالانتاج :

يجـد المديرون فى الانتاج ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

١ — موقع المصنع (قريب من المواد الخام أو من الأسواق) •
٢ — أنواع الآلات الواجب استخدامها ودرجة الآلية (اليكترونية أو عادية) •

٣ — كيفية التصميم الداخلى للمصنع (الترتيب الداخلى للآلات ومكان وقوف العمال والممرات والمخازن والأقسام المختلفة)•

٤ — طريقة الانتاج (انتاج الطلبيات أو انتاج مستمر) •
٥ — مصادر الحصول على المواد الخام (من المنتج أو من وسطاء)
٦ — طرق دفع الأجور للعمال (بالقطعة أو بالأجر الزمنى) •

ثالثا — قرارات تتعلق بالتسويق :

يجـد المديرون فى التسويق ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

١ — نوع السلعة التى ستباع وأوصافها المطلوبة من المستهلكين•
٢ — الكمية المتوقع بيعها وحصة المشروع فى السوق الـكلى •
٣ — السعر الذى تباع به السلعة (هل يتم التسعير على أساس التكاليف أو سعر السوق) •

٤ ــ وسائل الاعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها (الجرائد ــ المجلات ــ الراديو ــ التليفزيون) •

٥ ــ المبالغ الواجب صرفها فى الاعلان والدعاية والترويج (نسبة مئوية من المبيعات ــ مبلغ محدد) •

٦ ــ أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكافة التعويضات

٧ ــ شكل العبوة (بضم العين) ولونها والبيانات التجارية المطلوب كتابتها عليها •

٨ ــ أبحاث التسويق الواجب القيام بها •

٩ ــ وسائل النقل والتخزين للبضائع الجاهزة •

١٠ ــ خدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين ، الائتمان ، الصيانة ، التصليحات ، التوصيل للمنازل •• ضمان السلعة •• الخ •

رابعا ــ قرارات تتعلق بالتمويل :

يجد المديرون فى التمويل ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

١ ــ حجم رأس المال اللازم للمشروع •

٢ ــ رأس المال الثابت ورأس المال العامل والنقدية الواجب توافرها باستمرار •

٣ ــ طريقة التمويل (البنوك ، قروض شخصية ، اعادة استثمار أرباح ••• الخ) •

٤ ــ الأرباح المطلوب اكتسابها من المشروع •

٥ — كيفية توزيع الأرباح .
٦ — الأبحاث المالية والاستثمارية .
٧ — عدد ونوع السجلات والدفاتر المحاسبية .
٨ — امكانيه الاندماج فى مشروعات أخرى .
٩ — كيفيه التصفية فى حالة حدوثها .

خامسا — قرارات تتعلق بشئون الموظفين والعمال :

يجد المديرون فى شئون المستخدمين ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

١ — مصادر الحصول على الموظفين والعمال .
٢ — طرق الاختيار واجراءات التعيين .
٣ — برامج تعريف المستخدمين بالمنظمة .
٤ — كيفيه تدريب الموظفين والعمال .
٥ — أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها فى مجموعات .
٦ — أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكافة التعويضات المادية .

٧ — التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها (خدمات طبية ، تأمين اجتماعى ، خدمات ترفيهية ... الخ) .
٨ — طرق الترقية (بالأقدمية ، بالاختيار ، باختبار) .
٩ — الأجازات المسموح بها (الاعتيادية والمرضية ...)
١٠ — كيفية معالجة الشكاوى والاضرابات والتخريب والتأخير والغياب .

١١ — حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة .
١٢ — علاقة المشروع بالاتحادات أو بالنقابات العمالية أو المؤسسات العلمية .

سادسا — قرارات تتعلق بالخـدمات المكتبية :

١ — المركزية أو اللامركزية فى اتمام الخدمات المكتبية •
٢ — طبع النماذج أو شراؤها جاهزة •

٣ — أسس الفهرسة لحفظ الأوراق والمستندات (الفهرســة على أساس الاسم أو الموضوع أو المنطقة الجغرافية) •

٤ — المشاكل الخاصة بالخطابات الواردة والصادرة •
٥ — مشاكل الصيانة والنظافة ••• الخ •

اتخــاذ القرارات جوهر الادارة

بعد الاستعراض البسيط لبعض أنواع المشاكل الواجب اتخاذ قرار بشأنها فاننا لا بد أن نشعر بأن اتخاذ القرارات هو لب الادارة • أو كما يقول هيربرت سايمون Simon ان « اتخاذ القرارات هو قلب الادارة وان مفاهيم نظرية الادارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكلوجية الاختيار الانسانى(١) » • فالقرارات ما هى الا سلسلة متصــلة بعضها ببعض • وكل قرار كبير يتبعــه سلسلة متصــلة من القرارات الى الحــد الذى تكون فيه القرارات صغيرة جدا • فــكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار الى أن يتم تنفيذ وتحقيــق الأهداف (التى هى فى ذاتها قرار) • كما أن القرارات التى تصــدر من أعلى يتبعها قرارات تتخــذ فى المستويات الادارية الأقل •

---

(1) « ..... decision making is the heart of administration, and that the vocabulary of administrative theory must be derived from the logic and psychology of human choice ..... ».
Simon : Administrative, Behavoir, Mcmillan 1961. P. XIVI.

والجهاز الادارى (التنظيمى) مثلا ما هــو فى الحقيقة إلا جهاز يحــدد من ومتى والى أى مدى يقوم كل شخص باتخاذ القرارات • وعلى هــذا تحــد حرية الأفراد فى اتخاذهم القرارات حسب هواهم ويحل محلها جهاز لاتخاذ القرارات الفردية المترابطة المتناسقة •

واذا نظرنا الى باقى عناصر النشاط الادارى فاننا نجد أنها كلها سلسلة متصلة من القرارات • فالسياسات ما هى إلا قرارات تتخـذ فى المستويات الادارية العليا لتحكم تصرفات المرؤوسين فهى تحــدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله • والاجراءات ما هى إلاقرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة • والبرامج الزمنية ما هى إلا قرارات عن مواعيد تنفيذ مختلف أجزاء العمل •• فالتخطيط فى الواقع ما هــو إلا سلسلة متصلة من القرارات •

والرقابة ما هى إلا سلسلة متصلة من القرارات : قرارات متعلقــة بكمية ودرجة جودة النتائج المطلوب تحقيقها (المعايير الرقابية) ، قرارات متعلقة بمطابقة النتائج (أو رفضها) للمعايير •• وهكذا •

جماعية القرار الواحــد :

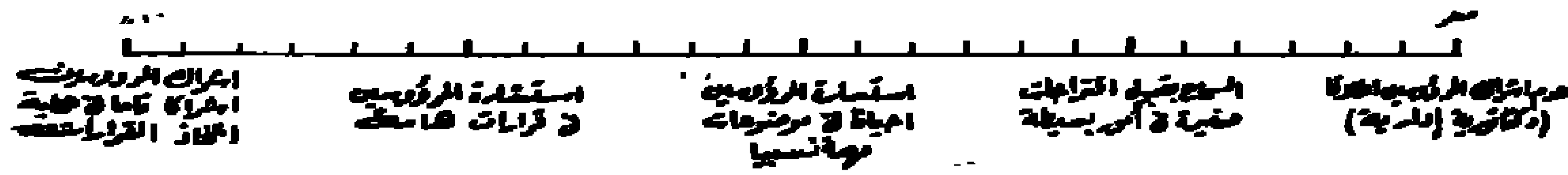
إن أى قرار لا يكون نتيجة مجهود فرد واحــد • فبالرغم من أن مسئولية اتخاذ قرار قد تقع على فرد واحد ، إلا أننا نجد أن العناصر المختلفة للقرار يمكن ارجاعها بواسطة قنوات الاتصال الرسمية (وغير الرسمية) الى أشخاص عديدين لوضع الافتراضات والحقائق ووجهات النظر التى تم على أساسها القرار • فاتخــاذ أى قرار فى الحقيقة يكون نتيجة اتخــاذ سلسلة أخرى متصلة من القرارات •

اشراك المرؤوسين فى اتخـــاذ القرارات :

يتفق الكثيرون من رجال الادارة ورجال الفكر الادارى(١) على أنه من الضرورى اشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم أو فى أعمالهم وذلك ضمانا لشعورهم الطيب وتعـــاونهم الاختيارى وتحقيقا لديمقراطية الادارة واحلالها محل النموذج الدكتاتورى للادارة.

وفى دراسات أخرى لعلماء النفس وعلماء النفس الاجتماعى وعلماء الاجتماع وجدوا أن إشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات يزيد من كفاية وفاعلية الوحـــدة الانتاجية ككل •

وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات ، تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات فى أمـــور بسيطة الى الاشراك التـــام فى القرارات الكبيرة • وفيما يلى هـــذه الدرجات :



القـــرار الرشـــيد

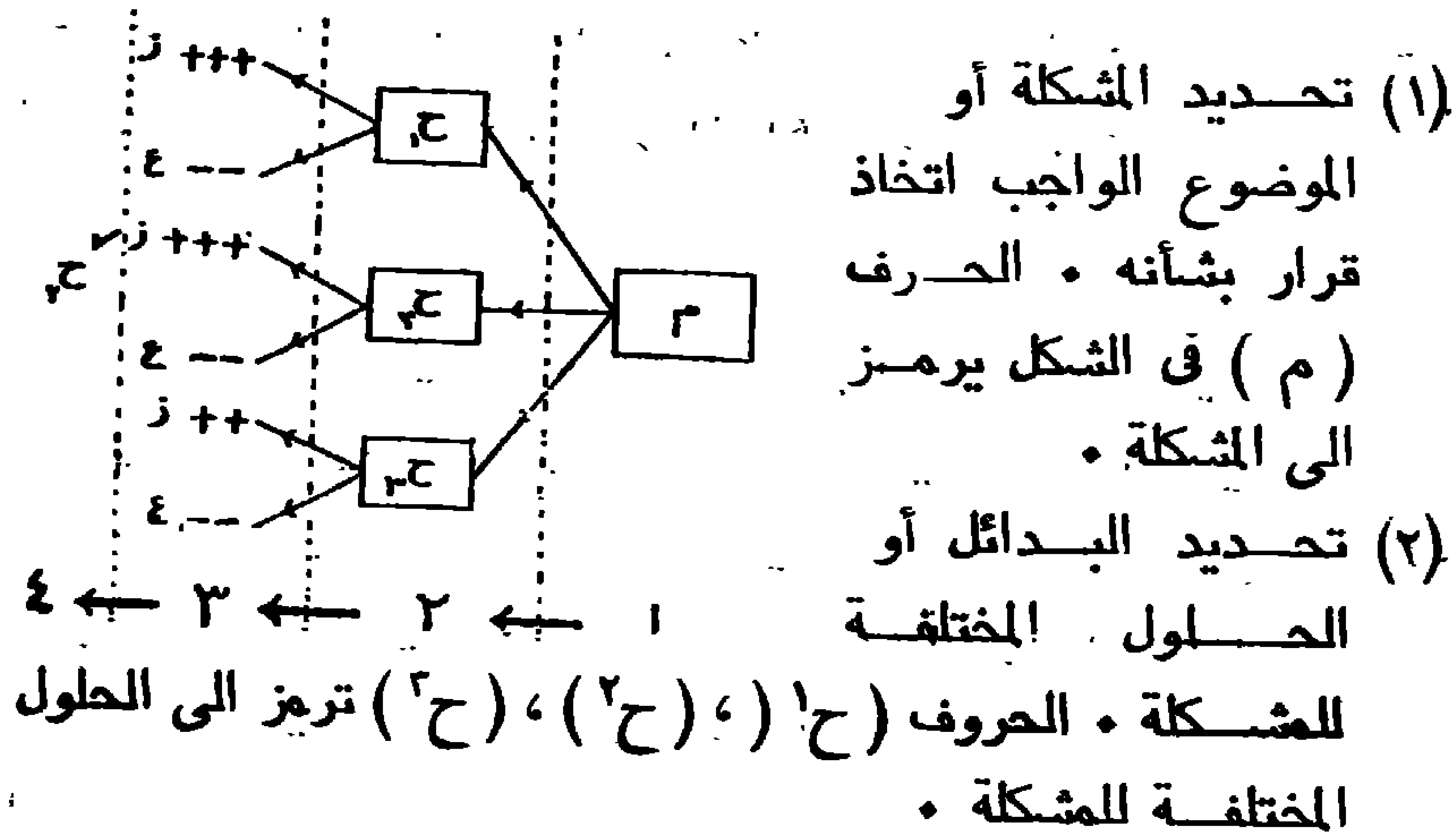
يقال إن القرار رشيد إذا حقق الأهداف التى من أجلها اتخذ القرار• وعلى هذا فالقرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة . فقد يكون القرار رشيدا فى وقت معين وقد يصبح غير رشيد فى وقت آخر • كما قد يكون القرار رشيدا بالنسبة لفرد ولكنه قد يكون غير رشيد بالنسبة للجماعة التى يعمل معها هذا الفرد • ولايضاح ذلك نفرض أنه تقرر اقامة جسر (كوبرى) على النيل فى مكان ما والمشكلة

(1) See : O. Tead, The Art of Administration, PP. 19-20.
also : H. Gantt, Industrial Leadership. P. 22.

هنا هى « أى نوع من الكوبرى ؟ » لنفرض أن هنـاك عـدة أنواع أ ، ب ، جـ فقـد يكون النوع (أ) أحسن من النوع (ب) تحت ظروف معينة وفى وقت معين ، وعلى هذا يعتبر اختيار (أ) قرارا رشيدا وقد يكون الحل (ب) أحسن من الحل (أ) تحت ظروف أخرى معينة ، وفى وقت معين ،وعلى هذا يقال ان إختيار النوع (ب) قرار رشيد ، وهكذا.

وبالرغم من أن القرار الرشيد مسألة نسبية إلا أنه يجب أن يكون البديل الذى وقع عليه الاختيار هو أحسن بديل يحقق الأهداف التى من أجلها سيتخذ القرار ، لذلك يجب أن يمر القرار — لـكى يكون رشيدا — بأربع مراحل فكرية ،

يمر القرار الرشيد بأربع مراحل فكرية :



(١) تحـديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه ، الحـرف (م) فى الشكل يرمـز الى المشكلة ،

(٢) تحـديد البـدائل أو الحـلول المختلفـة للمشـكلة ، الحروف (ح١) ، (ح٢) ، (ح٣) ترمز الى الحلول المختلفـة للمشكلة ،

(٣) تحديد المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة لكل بديل ، الحرف (ز) يرمز الى المزايا المتوقعة والحرف (ع) يرمز الى العيوب المتوقعة ،

(٤) اختيار البديل الأمثل بعـد عملية التقييم[1] النهائية لكل المزايا

---

(١) أى اعطـاء الشىء قيمة ،

المرتقبة ولكل العيوب المرتقبة لكل البدائل • (ح٢) هنا ترمز الى البـــديل الأمثل •

ونظرا لأهمية هذه المراحل فاننا سنتناولها بالتفصيل فيما يلى :

١ ـــ مرحلة التفكير المتعلقة بتحـــديد المشكلة :

المشكلة الادارية هى موقف يواجه الادارى أثناء قيامه باتمام الأعمال بواسطة أشخاص • ومن صفات هذا الموقف الغموض أو التعارض بين عـــدة أشخاص •

وتحديد المشكلة يتطلب الاجابة عن الأسئلة الآتية : ما هو نـــوع المشكلة ؟ ما هى النقطة الجوهرية أو الهامة فى المشكلة ؟ متى يجب أن تحل هـــذه المشكلة ؟ لمـــاذا نريد حل هـــذه المشكلة ؟ ما هى المشاكل المترتبة على عدم الحل ؟ وما هى المشاكل التى تترتب على الحل ؟ كيف نشأت هـــذه المشكلة ؟

إن مرحلة تحـــديد المشـــكلة من أهم المراحل الفـــكرية وأصعبها فتحديد المشكلة يحدد الاتجاه الفكرى الذى يلى • فاذا لم يتم معرفة المشكلة الحقيقية فان القرار الذى سيتخذ سيكون غير ملائم للمشكلة التى صدر القرار فيها • ومن الضرورى التفرقة بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية(١) ، فالأولى سهلة التمييز ، أما الثانية فتحتـــاج الى قـــدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء (٢) •

---

(١) لايضاح الفرق بين المشـــكلة السطحية والمشـــكلة الحقيقية نضرب المثالى التالى ، لنفرض أن أحد الموظفين قدم طلب نقل من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى لانه لا يستطيع الاستمرار فى عمله الحالى تكون المشكلة الظاهرة أمام الادارة هنا اما نقله أو رفض طلبه••• الا أن هذه المشكلة قد تكون دليلا على وجود مشكلة أعمق وهى عدم وجود برامج تدريبية للموظفين أو سوء معاملة الرؤساء أو سوء اختيار الموظفين •• الخ •

(٢) الذكاء هو القدرة على ربط الأشياء التى لا تبدو مترابطة لأول وهلة

وتظهر المشكلات أساسا من وجود أشياء أو حالات غير مرغوب فيها • كما تظهر من وجود تعارض واحتكاك سواء بين الأشياء أو الأشخاص •• والمشكلات ليست شيء مادى ملموس وانما يتوقف معرفتها على قدرة الأشخاص فى تمييز أو ادراك وجودها ، فقد يرى البعض أن هناك مشكلة معينة فىحين أن البعض الآخر لايشعر بوجودها على الاطلاق •

٢ — مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد البدائل المختلفة :

بعد تحديد المشكلة يصبح من الضرورى تحديد البدائل (الحلول) المختلفة • والتفكير فى هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكاريا بمعنى أن الفرد يحاول الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل • ولما كان من الصعب على أى فرد أن يكون عالما بكل الحلول فان الادارى الناهض يعتمد على معلومات الآخرين وخبرتهم كما يعتمد على الأبحاث والسجلات والكتب •• الخ •

٣ — مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة:

بعد الانتهاء من تحديد كل الحلول الممكنة للمشكلة يصبح من الضرورى التفكير فى النتائج المتوقعة لكل بديل •

وهذه مرحلة فكرية شاقة وصعبة • والسبب فى صعوبتها هو أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلا إلا فى المستقبل • ومن هنا يكون الشك ، وعدم التأكد ، والخوف • فليس هناك من شخص يستطيع معرفة المستقبل ، وكل ما يستطيعه هو أن « يتنبأ » ما ستكون عليه الأمور فى المستقبل • والتنبؤ بالمستقبل شيء ، والمستقبل نفسه شيء آخر • ومما يزيد الأمر تعقيدا أن الوقت غالبا ما يكون ضيقا لا يسمح باكتشاف كل النتائج المتوقعة المتعلقة بكل بديل ، فكثيرا ما يتطلب الأمر اتخاذ

قرار قبل أن يصبح من الممكن اكتشاف كل النتائج المترتبة على هذا القرار . من هنا تبــدو أهمية اتخاذ القرار .

٤ ـ مرحلة اختيار البــديل الأمثل :

اذا كانت المراحل السابقة لاتخاذ القرار صعبة وشاقة ، فان اختيار البديل الأمثل ، من أشق الأمور على الانسان الفرد . لأن كل ما وصل اليه الانسان ، حتى هذه المرحلة الفكرية ، هو قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل المختلفة . عندها يجد الانسان نفســه عاجزا عن الاختيار ، لأن الاختيار بطبيعته يعنى قطع الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقييم ، أى موازنة بين كل العيوب ، وكل المزايا لــكل البدائل لاختيار البديل الأمثل . فما يعتبره البعض عيبا لأحد البدائل قد يعتبره الآخرون ميزة .. وهــكذا يتــوقف التقييم أساسا على الاعتبــارات الفلسفية ودرجــة المعــرفة والخبرة التى يتمتع الشخص بها وشعوره ودوافعه ورغباته الداخلية . فنجــد الكثيرون يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية أو المــالية ويعتبرون أن الناحية المــالية ، يجبأن تأخــذ الاعتبار الأول(١) ، بينما يميــل البعض الآخر الى التركيز علىالنواحى الانسانية(٢) . ونجد البعض الآخر يعتمد أساسا على القيم الروحية أو الدينية(٣) ، كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن .. وهــكذا . ومما لا شك فيه أن القرار الرشيد هو ما يأخذ كل هــذه الاعتبارات فى الحسبان فيحقق التوازن بينها .

وبالرغم من أن عملية التقييم النهائية عملية صعبة وشاقة ، الا أن

---

(١) هذه هى القيم الفلسفية التى يتصف بها « الانسان الاقتصادى » «Economic Man

(٢) هذه هى القيم الفلسفية التى يتصف بها « الانسان الاجتماعى «Social Man

(٣) هذه هى القيم الفلسفية التى يتصف بها « الانسان الدينى «Religious Man

(٤) هذه هى القيم الفلسفية التى يتصف بها « الانسان الجمالى » «Aesthetic Man

هناك بعض الاعتبــارات التى يمكن الاسترشاد بها فى اختيار البديل الأمثــل :

١ ــ درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المنتظرة : فكل بديل يحمل قــدرا من المخاطرة ومن الفائدة • والمهــم هنا هو تقــدير درجة المخاطرة بالنسبة الى درجة الفائدة ، ويتوقف سلامة القــرار على هــذا التقييم •

٢ ــ درجة الاقتصاد فى الجهود والأموال والمواد : فــكل بديل يتطلب قدرا من المجهود يزيد أو يقــل بمقدار البــديل ذاته والعبرة بالوصول الى الأهداف (مع الاستخــدام الأمثل الموارد المــادية والبشرية) •

٣ ــ امكانية تنفيذ الحل إذ لا فائدة من قرار لا يمكن تنفيذه •

هذا ويعتقد الكثيرون أن مرحلة اتخاذ القرار تنتهى بمجرد اختيار البديل الأمثل •• وهذا خطأ لأن مرحلة اتخاذ القرار تنتهى عمليا بوضع القرار موضع التنفيذ : أى البــدء فى إحداث التغيير الذى صدر القرار من أجله • فلا يكفى إبلاغ المرؤوسين القرارات التى اتخذت ، وانما يجب أيضا معرفة ما إذا كانوا قد قبلوا فكرة القرار • فلا يكفى «بيع» القرار لهم ، بل يجب أن يكونوا قد « اشتروا » هذا القرار • « فشراء القرار » يشير إلى أنه ســيكون نافذ المفعول بعــد أن قبلوه وفهمــوا « التصرفات الجديدة » التى يمليها القرار • ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار بمرحلة «متابعة تنفيذ القرار»•

الاعتبار الاستراتيجى أو الاعتبار الحــاكم

بينا فيما تقدم المراحل الواجب اتباعها فى اتخاذ القرارات • وقــد يتعجب البعض من طول هذه المراحل وخصوصا فى دراسة ماهية المشكلة،

وفى تعداد مختلف الحلول ، وفى تعداد مزايا وعيوب مختلف الحلول .
لذلك فان المتدربين على اتخاذ القرارات غالبا ما يعتمدون على ما يسمى « الاعتبار الاستراتيجى » Strategic Factor (أو الاعتبار الحاكم) (Governing Factor) لاختصار هذه المجهودات الفكرية الشاقة . فما هو الاعتبار الاستراتيجى (أو الاعتبار الحاكم)

فى كل مشكلة توجد دائما عدة عوامل أو اعتبارات ، من بين هذه العوامل أو الاعتبارات عامل أو اعتبار إذا تغير (ألغى أو أضيف أو تغيرت طبيعته) لما أصبح هناك مشكلة . ويطلق على هذا العامل بـ « العامل الاستراتيجى أو الاعتبار الحاكم » فاذا وجد مثلا أن آلة معينة لا تعمل بسبب عدم وجود مسمار ، قيل إن العامل الاستراتيجى فى هذه الحالة هو عدم وجود المسمار بالرغم من أن الآلة تحتاج (مثلا) الى تشحيم . ولكن نقص التشحيم ليس سببا فى توقف الآلة .

ومعرفة الاعتبار الحاكم يقلل كثيرا من المجهودات الذهنية والعصبية فى اتخاذ القرارات . إلا أن تمييز الاعتبار الحاكم يتطلب قدرا كبيرا من المعرفة والخبرة والذكاء وسعة الأفق .

اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل المجهول

اتخاذ القرار يتعلق بالمستقبل المجهول الذى يتميز بالشك وعدم التأكد مما سيحدث فى المستقبل . وعلى هذا فاتخاذ القرارات يكون بمثابة مخاطرة أو مضاربة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التى عملت عن المستقبل بالمستقبل ذاته . (وعنده مفاتح الغيب لا يعلمها إلا هو ...)

وفى الحقيقة فان هذه المشاكل فى ذاتها تكون المبرر من ضرورة اتخاذ القرارات : فلو كانت المشكلة واضحة والبدائل كلها معروفة ، والنتائج المتوقعة كلها معروفة ومطابقة للنتائج التى ستحدث فعلا ،

مع عدم وجود ارتباطات سابقة لمـا كان هناك ضرورة لاتخاذ القرار •
ويوضح « فرنك نايت » العلاقة الأساسية بين عدم التأكد واتخـاذ القرار فيقول (1) :

« انه فى ظل عدم التأكد يصبح أداء الأعمال جزءا ثانويا فى الحياة ، وتصبح المشكلة الحقيقية هى اتخاذ قرار عن المطلوب عمله وكيف يتم هـذا العمل ؟ » •

ظـاهرة التردد فى اتخـاذ القرارات :

لمـا كانت القرارات تتعلق بأمور فى المستقبل فاننا نلاحظ ظـاهرة التردد فى اختيار حل معين • ويمكن أن ينشأ التردد من عـدة حـالات نذكر منها :

١ ــ عدم القدرة على تحديد الأهداف التى يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار •• ان عدم وضوح الأهداف يجعـل صورة الموقف متأرجحة •

٢ ــ عـدم القـدرة على تحـديد النتائج المتوقعة لـكل بديل : فالشخص غير المدرب يجد صعوبة فى التنبؤ السليم لنتائج كل حل ، لذلك فهو يتردد فى وضع الافتراضات •

٣ ــ عدم القـدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحبها تردد •

٤ ــ ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم تدرس فى المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار •• وهذا من شأنه أن يقلل من السرعة أو الحزم فى القطع النهائى للموضوع •• الخ •

---

(1) Knight : Risk, Profit and Uncertainty.

٥ — قلة خبرة متخذ القرار ومرانه واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليا ١٠٠٪ بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذى وقع عليـــه الاختيـــار •

بعض الاعتبارات الواجب تذكرها للاقلال من التردد :

١ — كل قرار يجب أن يساهم فى تحقيق الأهـــداف • إن معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها (باتخاذ القرار) يقلل من مشكلة التردد •

٢ — إن التبسيط الزائد عن الحد — بعدم ادخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية — يعتبر من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد • لذلك من الضرورى اعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف بالاضافة الى الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقليا •

٣ — ليس من الممكن إرضاء كل الناس • فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضى كل الناس • فلا بد — فى كل قرار — من أشخاص غير راضين عنه • وهم يحاولون دائما انتقاد القرار بعـــد اصداره • ومن المهم على متخذ القرار فى هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ، ويحاول كسب تعاون الجميع •

٤ — غالبا ما يكون هناك عدة حلول لا بأس بها للمشكلة ، وبالتالى فليس هناك من أى ميزة لحل على حل آخر•

حدود القرارات الرشيدة

ان اتخاذ القـــرارات ليس بالأمر اليسير ، ويمكن تلخيص العقبات التى تعترض متخذ القرار وتصبح بذلك حدودا للقرار الرشيد فيمايلى:

١ — عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية•

فاذا حدث ذلك فان النتيجة المتوقعة هى الحصول على « الاجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة » .. أى قرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التى يريد متخذ القرار حلهـا .

٢ — عجز متخذ القرار عن الالمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة . وهـذا غالبا ما يؤدى إلى اختياره حلا أقل قيمة من الحل الذى لم يعرفه . فاذا اتخـذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلول التى لم تدرس حـل أمثل ، كان القرار غير رشيد نسبيا لوجود حل أحسن لم يتنبه اليه .

٣ — عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة (سواء أكانت حسنة أم سيئة) لجميع الحلول الممكنة . فاذا أهمل متخذ القرار دراسة كل النتائج ، فانه يتخذ حلا يثبت بعد ذلك عدم صوابه ، لأنه لم يكن يعرف بعض مزايا أو عيوب بعض البدائل ساعة اتخاذ القـرار .

٤ — عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة،وهذا مايطلق عليه «التكاليف الغـارقة » (١) Sunk Costs . فاستثمار مئات الألوف من الجنيهات فى آلات ثقيلة لصنع السيارات ، يقلل من فرص الاختيار أمام مدير المشروع — فى حالة ما أراد تغيير نوع السلعة — فى انتاج أقلام حبر مثلا . وبالمثل يمكن القـول أن المهندس الذى قضى عشرين عاما فى أعمال هندسية يجد من الصعوبة تغيير اتجاهه ليكون محاميا أو طبيبا بسبب التكاليف التى دفعها والتى لا يمكن استردادها (سواءكانت

(١) للتوسع راجع : Deam : Managerial Economics

هذه التكاليف مادية فى شكل أموال أو معنوية فى شكل خبرات واستعدادات نفسية) •

٥ — ان الفرد محدود — فى اتخاذه للقرارات — بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن ارادته • وعلى هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوتهالعضلية أو الجسمانية •

٦ — ان الفرد محدود — بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية • فنجد بعض متخـذى القرارات يركزون اهتمـامهم على الاعتبارات الاقتصادية والمـالية ويعتقدون أن النـاحية المـالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول • بينما يميـل البعض الآخر الى التركيز على النواحى الانسانية ، ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته الى القيم الروحية والدينية •• كمـا نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن • ومن ناحية أخرى فاذا كان متخذ القرار مخلصا للمنظمة التى يعمل بها فانه يتخـذ قـرارات فى حـدود أهداف المنظمة ، أما اذا كان إخلاصه ضعيفا ، فان أهدافه الشخصية ودوافعه ستؤثر فى اتخاذ القرارات •

٧ — ان الفرد محدود — فى اتخاذه للقرارات — بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التى تتعلق بوظيفته ، سواء كانت هذه معلومات عامة ، أو معلومات خاصـة ، أو معلومات تم ايصالها اليه بقنوات الجهاز التنظيمى •

٨ — ان عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار — فغالبا ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل ، وفحص النتائج المترتبة على كل بديل ، خصوصا وأنه من الضرورى اتخاذ القرار فى الوقت الملائم •

٩ — ان متخذ القرار محدود بقدرته على :

— التمييز بين الحقيقة وبين القيمة .

— التفكير بطريقة منطقية .

— التفكير بطريقة ابتكارية .

وسنعالج هذه الموضوعات على التوالى .

الحقيقة والقيمة فى اتخاذ القرارات

فى كل قرار توجد عناصر من نوعين : الأولى « حقائق » Facts والثانية « قيم » Values والحقيقة تعبير عن ظواهر العالم الملموس ولا تتغير بتغير نظرة الأشخاص اليهــا . وعلى هــذا فالافتراضات عن الحقائق يمكن اختيارها لتحديد ما اذا كانت صحيحة أم خاطئة . فاذا كانت الافتراضات صحيحة فهى حقائق . أما اذا كان التعبير يتعلق بما هو مهم وما هو حسن ، وما هو جيد وما هو ردىء ، وما يجب أن يكون وما هو مرغوب ، فهذه قيم . ولنضرب المثال التالى للتفرقة بين الحقيقة والقيمة :

— « ان الهجوم المفاجىء على العدو يكون ناجحا » هــذه قيمــه (وجهة نظر) .

— « يكون الهجوم مفاجئا اذا لم يعرف وقت ومكان الهجوم » حقيقة .

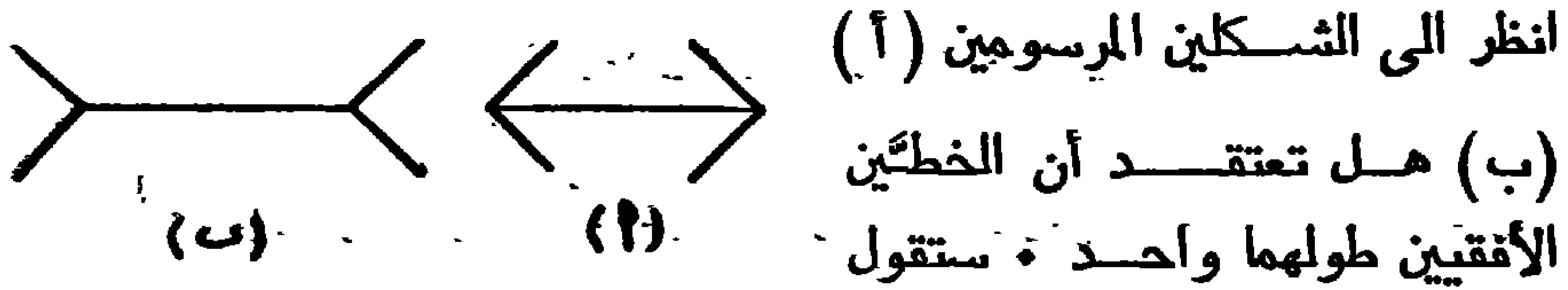
وأهمية التفرقة بين الحقيقة وبين « القيمة » هو فى الحكم على أى قرار بأنه رشيد أو خاطىء . حيث يمكن الحكم على القــرارات التى تحوى حقائق ، بأنها قرارات سليمة أو غير سليمة . أما تلك التى تحوى على قيم ووجهات نظر فمن الصعب اثبات أنها رشيدة أو غير رشيدة .

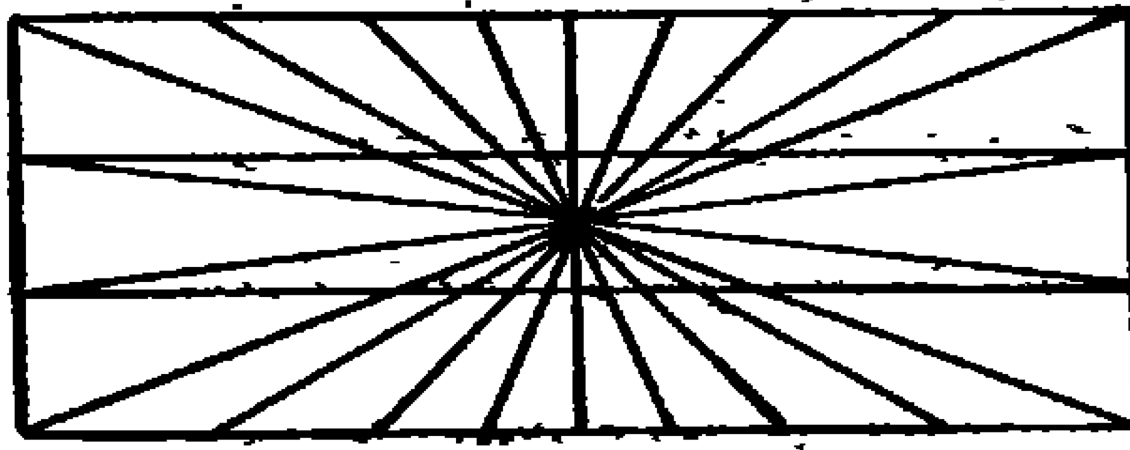
ففى الحالة الأولى يمكن قياس صحة القرار على أساس ما اذا كان

يؤدى الى تحقيق الهدف الذى من أجله اتخذ القرار • أما الهدف نفسه فهو « قيمــة » •

الفرق بين الحقيقة و « الانطباعات المضللة المتخذة شكل حقائق » : Illusions

فى كثير من الحالات ينظر الشخص العادى إلى عدة أمور على أنها حقائق فى حين أنها مجرد انطباعات ظاهرية مضللة متخذة شكل حقائق انظر الى الشــكلين المرسومين (أ) (ب) هــل تعتقـــد أن الخطين الأفقيين طولهما واحــد • ستقول لا لأول وهــلة • انظر أيضــا إلى الشكل التــالى : هــل تجــد أن الخطين الأفقيين فى الوسط مستقيمان •





ستقــول لا لأول وهلة • وفى الحقيقة نجد أن طول الخط الأفقى فى الشكل (أ) مساو لطول الخط الأفقى فى الشكل (ب) ، وأن الخطين اللذين فى الوسط مستقيمان • ان هذا التفهم الخاطىء للأمور ينتج عن ضعف قدرة الأعضاء الحسية للانسان • انظر الى قلم رصاص فى كوب ماء•• انه يبدو كأنه غير مستقيم •• وهذا التفهم الخاطىء ليس نتيجة ضعف الشخص وانما نتيجة انعكاس أشعة الضوء فى طريقها للعين •• وهكذا•

من هــذا يتضح أنه من الأهمية بمكان لمتخذ القرار أن يفرق دائما بين الحقائق facts وبين الانطباعات المضللة المتخذة شكل حقائق »(1)

التفــكير المنطقى

رأينا فى الصفحات السابقة أن التفكير أساسى لاتخاذ القرارات • فالتفكير ضرورى لتحديد المشكلة ، والتفكير ضرورى لتحديد البدائل

(1) Readings in Psychology.

المختلفة ومزايا كل بديل وعيوبه ، كما أنه ملازم لـكل تقييم وموازنة بين المزايا والعيوب وتحديد العامل الاستراتيجى • فالتفكير ضرورى لاتخاذ القرارات • وكل انسان يفكر سواء كان طفلا أو رجلا ، سواء كان فى الغابة أو فى العالم المتحضر • والمشـكلة ليست اذن فى التفكير أو عدم التفكير ، وانما المشكلة هى التفكير المنطقى السليم ، والتفكير الضعيف • فتفكير الطفل ضعيف ، وتفكير رجل الغابة ضعيف • والتفكير الضعيف تفكير لا يستند الى أساس أو معلومات كافية ، فهو بذلك تفكير ضعيف الاستدلال والتعليل • وقد يكون تفكيرا سقيما خاطئا يحوى كثيرا من الأغلاط المنطقية •

« فالتفكير المنطقى » هو التفكير الذى يخلو من التناقض ، ويكون دقيقا واضحا • هذا ويتطلب التفكير المنطقى الدقة فى استعمال الألفاظ والتراكيب اللغوية (التى هى أداة التعبير عن التفكير) •

وللمنطق أهمية كبرى فى التفكير فهو :

١ — يضع القوانين العامة التى يعمل الفكر بمقتضاها •

٢ — يبين مواطن الزلل فى التفكير وأنواع الخطأ وأسبابه •

٣ — يصف الطرق المؤدية الى العلم الصحيح •

فالمنطق علم التفكـير السليم • فهو لا يتعلق بحقيقة الأمر الذى نفكر فيه وإنما فى حقيقة عملية التفكير ذاتها • والتفكير هو عملية تذكر الحقائق والأشياء والحوادث والعلاقات بينهـا والتدليل عن ارتباطها أو عـدم ارتباطها •

فاذا روعيت قواعـد المنطق ، لسلم التفـكير الانسانى من الخطأ والتناقض (١) .

المنطق القياسى والمنطق الاستقرائى :

يفرق المناطقة بين المنطق القديم والمنطق الحديث فى أن مهمة المنطق القديم تنحصر فى معرفة صدق القضايا (٢) أو كذبها ، من حيث شكلها لا من حيث موضوعها . فهو يتعلق بدراسة العمليات العقلية المجردة . وهو ما يطلق عليه القياس deduction . فالقياس أسلوب من أساليب البرهنة أو الاسـتدلال يستهدف البرهنة على صـدق قضية استنادا الى صدق قضيتين أخريين — وتسمى القضية التى يراد الوصول اليها بنتيجة القياس . أما القضيتان الأخريان فتسميان بمقدمات القياس ولنضرب لذلك مثلا :

أحمد عامل
كل عامل شجاع } مقدمات القياس .

اذن : أحمد شجاع — نتيجة القياس .

هذا ولا تعتبر نتيجة القياس صادقة الا اذا كانت مقدمات القياس صادقة . فالمنطق القياسى ينحصر فى معرفة صدق القضايا أو كذبها من

---

(١) يقول أبو العلا عفيفى : المنطق التوجيهى صفحة ٤ .
« فالقيمة العملية للمنطق هى تربية ملكة التفكير ، أى تربية ملكة النقد، وتقـدير الأفكار ، ووزن البراهين والحكم عليها بالكمال أو النقص، بالكمال أو الخطـأ » .

ويقول محمود قاسم : أن « المنطق يعرض للصورة العقلية أو الصورة الفكرية للكون المادى . فاذا كانت هذه الصورة الذهنية تمر فى خاطر الفـرد ؛ فانها تتعلق بعـلم النفس . أما اذا كانت الصورة مجردة من الاحساس والادراك الحسى بحيث يكون التعامل مع عمليات عقلية بحتة ، تناقش الفكرة وكيف ارتبطت بأفـكار أخرى وكيف تألفت هذه الارتباطات بمجموعة من الأفكار المتسقة فهذا هو المنطق » .

(٢) القضية هى الكلام أو القول المفيد الذى يحتمل الصدق أو الكذب : فهى جملة تعبر عن خبر يحتمل الصـدق أو الـكذب . أما الجمل الانشائية .. (الامر ، النهى ، الاستفهام ، والتعجب) فلا تعتـبر جملا مفيدة ولا يطلق عليها قضايا .

ناحية شكلها لا من حيث موضوعها . فما زال أمامنا مهمة إثبات صدق القضايا القائلة بأن « كل عامل شجاع » وبأن « أحمد عامل » .

وعلى هـذا فالقياس ليس إلا إحدى الوسائل العديدة التي يعتمد عليها المفكرون للاستدلال بما يعلمه الانسان للوصول إلى ما لا يعلمه ، أى الانتقـال من المعلوم إلى المجهول . فالقياس هو الاستدلال من صـدق قضيتين إلى صـدق قضية لازمة عنهمـا . فهو انتقـال من العموميات إلى الجزئيات التي تدخل تحت هـذه العموميات . ولهـذا يعتقـد البعض أن القياس المنطقى لا يأتي بجـديد من المعرفة (١) .

ويرى المناطقة الحديثون أن هناك طريقة أخرى للاستدلال تسمى (الاستدلال الاستقرائى) Induction : وهو انتقال الفكر من جزئيات أو ملاحظات فردية إلى قواعد عامة أو عموميات . فالاستقراء عملية تبتـدىء بسلسلة من الأمثلة الفردية أو الجزئيـة ، نريد أن نستدل منهـا على قاعـدة عامة . فيهدف الاستقراء إلى تقرير القوانين أو العلاقات العـامة الثابتـة التي تمكننـا من فهم الظواهر أو الأشياء التي سبقت فهمهـا . ويكون الاستـدلال الاستقرائى إما بالملاحظة أو بالتجربة أو بالاستقصاء (كما سيأتى) .

الأغلاط المنطقيـة فى التفكير :

فى مرحلة التفكير — سواء كان الاستدلال بالقياس أو بالاستقراء — قـد يقع الفرد فى عـدة أخطاء أو أغلاط . ومن أهم الأخطـاء التي قـد يقع فيهـا الفرد فى الاستدلال القياسى :

---

(١) فالقول بأن أحمد شجاع لا يزيد من علمنا شيئا طالما أن أحمد عامل وكل عامل شجاع . (كما سيأتى) . ولدراسة مختلف وجهات النظر راجع « المنطق الحديث ومناهج البحث » لمحمود قاسم .

١ ــ إعتبار مقدمات القياس قضايا صادقة ، فى حين أنها قضايا كاذبة • وتعتبر القضية كاذبة إذا كانت لا تطابق الواقع ، وقد يكون هذا الكذب فى اللفظ (بسبب الاشتراك اللفظى أو غموض التركيب) أو فى المعنى بأخذ الحكم على أنه كلى ، مع أنه غير كلى •

٢ ــ البرهنة على غير المطلوب أى عدم وجود علاقة بين نتيجة القياس ومقدمات القياس •

فاعتبار القضايا « كل عامل شجاع » و « أحمد عامل » قضايا صادقة ، فى حالة ما إذا كانت لا تتفق مع الواقع ، اعتبار يؤدى إلى الوصول إلى قضية ثالثة (نتيجة القياس) غير صادقة • فاذا لم يكن « كل عامل شجاع » وإذا لم يكن « أحمد عامل » صعب الوصول من هاتين القضيتين إلى أن « أحمد شجاع » • والغموض اللفظى يؤثر أيضا فى الاستدلال القياسى ، فما هو المقصود بشجاع ؟ هل هو شجاع فى الحق أم شجاع فى العمل ؟ وإذا قلنا أن « العمال شجعان » وأن « أحمد عامل » فانه من الخطأ المنطقى القول بأن أحمد شجاع وذلك لأن القضية الأولى « العمال شجعان » غامضة فهل يقصد بها « كل » العمال شجعان أو « بعض » العمال شجعان • فاذا كان « كل العمال شجعان » فلا يوجد هنا أخطاء منطقية فى قولنا أن أحمد شجاع ، أما إذا كان بعض العمال شجعان ، فانه من الخطأ المنطقى القول بأن أحمد شجاع لأننا حكمنا على الكل بالشجاعة وهذا كاذب طبقا لمقدمة القياس الأولى •

ومن الأخطاء المنطقية الشائعة فى الاستدلال بالقياس البرهنة على غير المطلوب ، كمن يستدل من المقدمتين « كل العمال شجعان » ، و « أحمد عامل » على أن أحمد عصبى فكون « أحمد شجاع » لا يعنى أنه عصبى طبقا لمقدمات القياس المذكورة •

ومن الأخطاء الشائعة التى يقع فيهـا المفكر — فى حالة الاستدلال الاستقرائى — الوصول إلى عموميات من ملاحظات فردية غير كافية • فبالرغم من أن عمليـة التعميم (أى وضع العـلاقات بين الظواهر فى شكل قواعـد عامة) جزء جوهـرى وعنصر هام فى الاسـتدلال الاستقرائى إلا أن هنـاك خطورة الوصول إلى عموميات بنـاء على ملاحظات فردية غير كافيـة أو حالات خاصـة ، مما يؤدى إلى أن العموميات لا تفسر الظواهر الفردية المفروض أن تفسرها أو تشرحها • فاذا لاحظ أحـد المديرين أن العـامل (أ) شجاع ، والعـامل (ب) شجاع ، والعامل (ج) شـجاع ، فانه من هـذه الملاحظات الفردية المحـدودة — يصل إلى قاعـدة عامة بقـوله إن كل عامل شـجاع • فاذا حاول أن يطبق هـذه القاعدة على العامل (س) مثلا قـد يجده جبـانا • ولكنـه لو قال أن بعض العمال شجعان لسلم من الأخطاء المنطقيـة •

التفكير الابتكارى

التفكير أساس اتخاذ القرارات ، ويجب أن يكون التفكير منطقيـا وخاليـا من الأغلاط المنطقية • إلا أن اتخاذ القرارات يتطلب أن يكون التفـكير فى نفس الوقت ابتكاريا Creative • فليس من الممكن على الفرد أن يكون عالمـا بكل البدائل الممكنـة ، والتي غالبـا ما تكون غير معروفة • وكثيرا ما تكون هـذه البدائل — غير المعروفة — هى البدائل المطلوبة • من هنـا نشأت ضرورة كون التفـكير ابتكاريا • فلا شك أن تاريخ الحضارة الانسانية ، سجل حافل بقـدرة الانسان الابتكارية •

إن الحضارة الانسانيـة ، ما هى إلا نتيجـة أفـكار الانسـان الابتكارية • فمن العربة « والحنطور » إلى السيارة والطائرة النفاثة ، ومن القطارات إلى الاتصالات اللاسلكية والتليفزيون ، ومن قنـديل الغـاز إلى الاضاءة غير المباشرة ، ومن السينما الصامتة إلى السينما المتحركة الملونة • والطاقة الذرية ، لا شك ، كانت نتيجة تفكير ابتكارى عميق ••• الخ •

ويؤمن الكثيرون (١) بذلك لدرجة أن بعضهم يعتقـد أن « العقـل الالكترونى » يمكن أن يقوم ببعض الوظائف التى يقوم بهـا العقل الانسانى مثل القدرة على الملاحظة والقدرة على التذكر والقدرة على التدليل أو البرهنـة ، ولكن لن توجـد آلة تستطيع أن تفكر تفكيرا ابتكاريا (٢) •

ومهمـا كانت الآراء فان التفـكير الابتكارى هام بقـدر التفكير المنطقى • فالتفكير المنطقى يرتكز على التحليل والمقارنة ، بينما التفكير الابتكارى يبنى على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار ، إلا أن هنـاك عوامل تشل التفكير الابتكارى منهـا :

١ — التخصص الزائد : حيث يفقـد المتخصص الاطار الشـامل للمشـكلة •

٢ — الخمول الفـكرى : نتيجة التخصص وعدم التعرض لأفكار خارجيـة •

٣ — عـدم قبول تشجيع من الآخرين •

٤ — الخوف من العقاب فى حالة فشل الفكرة •

وقـد ابتكر « أوزبورن Osborn طريقة حديثـة لتشجيع الأفكار الابتكارية الجماعيـة واختـار اسما لهـا Brainstorming ويمكننـا ترجمتهـا بـ « الانطلاق الفكرى » •

---

(1) Robinson, Mind in the Making, Richand, Man and Metals, Forbes. Man the Marker, Mumford, Technics and Civilization, Guilford, «Creativity», American Psychologame, Engines of Democracy: Inventions and Society in Mature America.

(2) Osborn, Applied Imagination.

الانطـلاق الفـكرى :

« الانطلاق الفكرى » طريقة حديثــة ابتكرها أوزبورن « لايجــاد حــل للمشاكل عن طريق إنتــاج اكبر كميــة ممكنــه من الأفكار . فى أقل وقت ممكن ، بين مجموعة من الأفراد المجتمعين لهذا الغرض » . والحكمة من وراء هــذه الطريقــة الحديثــة للحصول على الأفــكار الجــديدة هى :

١ — التخلص من التخصص الزائــد .

٢ — الاقلال من الخمول الفكرى لدى المجموعة .

٣ — الاقلال من الشعور بالخوف من فشل الفكرة .

٤ — تشجيع أكبر عــدد على إيجاد أفكار جــديدة .

وقــد وضع أوزبورن عــدة قواعد يجب اتباعها فى قاعات الانطلاق الفكرى [1] وحلقــاته :

١ — يجب ألا يوجــه النقــد إلى أى رأى أو فكرة مهما كانت . على أن يحتفظ بالنقــد لنهــاية الحلقــة (الاجتماع) .

٢ — عدم وضع أية قيود للفكرة بمعنى أنه كلمــا كانت الفكرة جامحــة وغير عادية كانت أحسن ، حيث يمكن وضع قيــود لهــا فى المســتقبل والعكس غير صحيح .. فوضع القيود والنقــد يقلل — إن لم يمنع — من الانطلاق فى التفكير .

٣ — كلمــا كثر عــدد الأفكار كان ذلك أحسن .

٤ — أساس الانطلاق الفكرى هو جمع عدة أفكار فى فكرة واحدة

(1) Osborn, Applied Imagination.

أو تنقيح فكرة إلى فكرة أخرى ، دون توجيـــه الحكم على الأولى بأنهـا فكرة غير سليمة •

ومن مزايا الانطلاق الفكرى فى حل المشاكل ما يأتى :

١ — يتعـلم الفرد كثيرا من المعلومات والعمليـات الأخرى التى لا يعلم عنهـا بطبيعـة تخصصه •

٢ — طريقـة مفيـدة لمعرفة الأشخاص ذوى القـدرة الابتكارية للاستعانة بهم فى المستقبل •

٣ — يشعر الفرد بأنه ينتمى إلى مجموعة ، ولا شك أن ذلك يدفع الفرد إلى محاولة الحصول على حل لمشـاكل المنظمة التى يعمل بهـا •

٤ — يشعر الفرد أثنـاء حلقـة الانطلاق الفكرى أن لديه قدرة ابتكارية أقوى مما كان يعتقـد قبـلا •

البحث عن الحقـائق

إن التفكير أساس اتخاذ القرارات • ويكون التفكير ضعيفا وقاصرا إذا لم توجـد الحقائق اللازمة • والبحث عن الحقائق يجب أن يتم بالطريقة العلميـة • فما هو المقصود بالطريقة العلمية ؟

هناك عـدة مقاييس يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كانت الطريقة العلمية هى الطريقة المستخدمة (١) :

(أ) إذا كانت الطريقة المستخدمة طريقة موضوعية Objective أى غير مبنيـة على العواطف والانفعـالات •

---

(1) Brown, Marketing and Distribution, P. 75.

(ب) إذا كانت الطريقة المستخدمة طريقة معترف بها . (وهناك عدة طرق رئيسية معترف بها من العلماء سنعالجها بالتفصيل فى الصفحات القادمة) :

أولا — الطريقة التاريخية .

ثانيا — الطريقة الاستقرائية .

ثالثا — الطريقة القياسية .

رابعا — الطريقة الرياضية .

(ج) إذا كان الباحث يتمتع « بعقل علمى » Scientific Mind

ويتصف « العقل العلمى » بالآتى :

١ — العقل العلمى رشيد Rational يستخدم الأسباب بدلا من العاطفة — أى يحل المشاكل بطريقة منطقية .

٢ — العقل العلمى خال من التحيز Bias أى خال من تأثير الطبقة الاجتماعية ، خال من تأثير الدين ، خال من تأثير القيم الأخلاقية ، خال من تأثير العادات الاجتماعية والتقاليد — أو على الأقل يكون تأثير كل ذلك فى أضيق الحدود الانسانية .

٣ — العقل العلمى يبنى الحكم على أساس الحقائق ، بدلا من السلطة . فليس هناك شىء مقبول بصفة نهائية إذ العالم يبحث دائما عن الحقائق الجديدة ولا يقدس الآراء . فالعقل لا يعتمد على الآراء لمجرد صدورها من شخص له مهابة أو شهرة .

٤ — العقل العلمى ينظر دائما إلى الأمور نظرة احتمال لا نظرة تأكد ، فكثيرا ما ينظر الأشخاص إلى أشياء وكأنها بديهيات

لا تحتمل الشك ولا تقبل الدليل ثم يتضح بعد ذلك أنها خرافات . فمن أجيال مضت فكر الانسان فى إجابات نهائية للمشاكل ثبت عدم صحتها (الأرض مسطحة منبسطة) إن نظرة التاكد لا تسمح بالبحث عن الحقائق : أما نظرة الاحتمال فهى تحتم دوما الدراسة والبحث .

٥ — العقل العلمى عقل هادف أو موضوعى Objective لا يتأثر بالعواطف الناتجة عن كونه بشرا ، فهو يهتم بالبيانات والحقائق التى يعمل بها ، ويحاول تجنب كل العواطف الناتجة عن كونه إنسانا ، فهو عقل شديد التعلق بالحقائق والأهداف .

٦ — العقل العلمى يبحث دائما عن البدائل ، ويملك القدره بطبيعته على الاختيار والتمييز .

٧ — العقل العلمى بطبيعته مبتكر ، فبعد أن يقوم الباحث بتجزئة الشىء إلى أجزاء صغيرة يضعها بشكل جديد وينظر إليها نظرة جديدة وهذا دليل على التفكير الابتكارى . وبدون التفكير الابتكارى ليس هناك طريقة علمية .

أولا — الطريقة التاريخية فى البحث عن الحقائق :

يمكن تعريف الطريقة التاريخية بأنها الطريقة التى تعتمد على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل .

ويختلف الكثيرون حول فائدة الطريقة التاريخية كطريقة علمية على اعتبار أن المستقبل سيكون مختلفا عن الماضى . إلا أنه توجد عدة مفاهيم تساعدنا على اعتبار الطريقة التاريخية طريقة علمية . ويمكن تلخيصها فى :

(أ) فكرة التـــاريخ يعيـــد نفســـه •

(ب) فكرة الظروف المصاحبـــة للمشاكل •

وفكرة « التاريخ يعيـــد نفسه » فكرة يمكن ملاحظتها فى الدورات الاقتصـــادية حيث يعقب الكســـاد رواج ، ويعقب الرواج كســـاد ، وهكذا •• وقـــد لاحظ كثير من المؤرخين أن دراســـة النمط التاريخى السابق يفيـــد كثيرا فى فهم المشاكل المعـــاصرة كمـــا يمكن بواسطته التنبؤ بمـــا ستكون عليـــه الأحوال فى المستقبل •

أما فـــكرة الظروف المصاحبـــة للمشاكل فانهـــا تقضى بدراســـة الظروف التى نتجت عنها المشكلة وعندها يمكن معرفة طبيعة المشكلة • فكل مشكلة تنبع من ظروف معينـــة ومتى عرفت هـــذه الظروف أمكن معرفة طبيعـــة المشكلة • وهـــذا هو ما يطلق عليـــه خضوع الحوادث لـــ « مبـــدأ السببية العـــام » •

وتستخدم الطريقـــة التاريخيـــة إلى حـــد كبير فى معظم الأبحاث إلا أنهـــا تستخدم بصفة مباشرة فى حالات التنبؤ بالمستقبل • كمـــا سيجىء •

ويعاب على الطريقـــة التاريخيـــة عدم توافـــر مقـــاييس كميـــة (بالأرقام) كافيـــة للبيانات والحقـــائق التاريخيـــة • فطالمـــا أن البيانات المستخدمة فى تحاليل تاريخية عبـــارة عن مشاهدات عرضية فان التحليل غالبـــا ما يكون غير كامل • وغالبـــا ما تكون المشاهدات عرضية (غير كافيـــة) نظرا لاهتمام البشر بأمور محددة دون غيرها فى أوقات معينـــة •

ثانيـــا ـــ الطريقـــة الاستقرائيـــة :

سبق أن بينـــا أن الطريقة الاستقرائية هى طريقـــة يتم الوصول

بهـا إلى عموميات من مشاهدات خاصة . وهنـاك طريقتان للوصول إلى العموميات : مشاهدات عرضية واستقراء دقيق .

ولا يعتبر الاستقراء المبنى على مشاهدات عرضية طريقة علمية . فالمشـاهدات العرضية (محض الصـدفة) لا تعتبر كافيـة لتكوين عموميات ، بالاضافة إلى أنهـا كثيرا ما تشتمل على انفعالات عاطفية ناتجة من العـادات أو التقاليـد أو الرغبـات الانسانية .. الخ . كمـا أن المشاهدات العرضية لا تخضع للمعـايير الكميـة (القـابلة للقيـاس) لهـذا فالمشاهدات العرضية لا تعتبر طريقة علميـة .

أما الاسـتقراء الدقيق (العـلمى) ، فهو يتطلب الحصـول على مجموعة كافيـة من الحقـائق تم اختيارها بدقة لتكفى الوصول إلى عموميات صحيحة .

والاستقراء العلمى قـد يكون إما :

١ — بالملاحظة أو المشاهدة Observation

٢ — بالاستقصاء (توجيـه الأسئلة) Survey

٣ — بالتجربة (القيام بالتجارب) Experimentation

وفى الاسـتدلال بالملاحظة يوجـه البـاحث حواسـه وعقـله — بالمشاهدة — إلى طائفة من الظواهر لكى يعرف صفاتها وخواصها ، فيقف الباحث موقفا سلبيا . أما فى الاستدلال بالتجربة فيثير الباحث الظواهر متى أراد ، فيحـدد الظروف التى توجـد فيهـا الظواهر ، كما يعين الوقت الذى يجب أن تكون فيـه ، حتى يتمكن من ملاحظتها ملاحظة دقيقـة تتيح لـه الكشف عن العـلاقة الثابتـة التى تربط بينهـا .

وطريقة الاستقصاء أى طريقـة توجيه الأسئلة من أهم الطرق

لمعرفة الحقائق (والآراء) فى ميادين الأعمال ، ومختلف الميادين الأخرى • وقد توجه الأسئلة لجميع الأفراد المطلوب معرفة الحقائق عنهم ، كما قد توجه إلى عينة يتم اختيارها بطريقة علمية لتمثيل المجموع •

فاذا كان المطلوب تحديد ما إذا كان سكان مدينة معينة يشترون سلعة معينة لوجب القيام بعمل استقصاء يشمل عددا كافيا من السكان يمثل سكان المدينة تمثيلا صحيحا (١) •

والتجربة — كما قلنا — هى التحكم فى الظواهر على مستوى صغير للوصول إلى معرفة صفاتها وخواصها وأثرها وعلاقتها بالظواهر الأخرى • فإذا أراد أحد الكيميائيين معرفة أثر درجات مختلفة من الحرارة ، على سائل كيميائى معين ، فانه يقوم بتجربة أثر كل مستوى معين من الحرارة على السائل • وهو بهذا يستطيع الوصول إلى أثر الدرجات المختلفة من الحرارة على السائل •

ومن الأمثلة على استخدام الطريقة التجريبية مثلا استخدام منطقة معينة لاختبار المبيعات فيها Sales area test فبدلا من القيام بحملة إعلانية واسعة النطاق فى منطقة كبيرة لمعرفة أثرها ، يتم استخدام منطقة صغيرة يتم اختيارها على أساس أنها تمثل المنطقة الكبيرة تمثيلا صحيحا ، وتجرى الحملة الاعلانية فى هذه المنطقة مع إحداث عدة تغييرات فيها لمعرفة أثر كل حملة على تصرفات المستهلكين فى المدينة • على أنه فى كل الأحوال يجب على الباحث أن يتذكر دائما الافتراض المنطقى الذى يعمل على أساسه وهو « أن الظروف المحيطة بالتجربة يجب أن تكون مماثلة للظروف الموجودة فى الوضع الأصلى » •

وينظر الكثيرون إلى الطريقة التجريبية على أنها الطريقة العلمية الوحيدة •

---

(١) للتوسع راجع « نظرية العينات » Theory of Sample فى كتب الاحصاء •

ولا يقوم الباحث بالملاحظات أو بالتجارب على غير هـدى ، وإنما يقوم بعمل افتراضات أو فروض Hypothesis « والفرض » فكرة لم تثبت بعد صحتها ، فهو نوع من التفسير المؤقت الذى يستعين به الباحث على تفسير الظواهر . فاذا ثبت صحة الفرض ، أصبح قانونا أو قاعـدة مطلقـة ، يمكن الرجوع إليهـا فى شرح جميع الظواهر التى تشـبه الظواهر التى أدت إلى وضعهـا . أما إذا ثبت فسـاد الفرض ، فان الباحث يحاول العثور على تفسير مؤقت آخر .. وهكذا.

ويختلف النـاس فى قدرتهم على عمل الفروض . فوضع الفروض يرجع إلى إدراك الفرد وصفـاء خيـاله وسرعة تخيله ، كمـا يرجع إلى سـعة اطلاعه وإلمـامه بنظريات العـلم ومبـادئه . لذا يختلف الفرض العلمى عن مجـرد التخمين .

ثالثـا — الطريقـة القياسية :

وهى كمـا بينـا طريقة الوصول إلى نتـائج معينـة من عموميات بواسطة استخدام المراحل المنطقيـة الملائمة .

وكثيرا ما يجـد الباحث نفسـه مضطرا إلى استخدام الطريقتين الاستقرائيـة والقياسـية : فهو يقوم بالوصول إلى عموميـات من مشاهدات خاصة ثم يقوم بالوصول إلى نتـائج معينـة من هـذه العموميات .

رابعـا — الطريقة الرياضية فى اتخـاذ القرارات :

إن اتخاذ القرارات الرشـيدة ليس شيئا جـديدا على العـالم ، ولكن الشىء الجـديد هو ظهور طريقـة رياضية جـديدة كأداة من أدوات اتخـاذ القرارات . وتسمى هـذه الطريقة الرياضية الحديثة « بحوث العمليـات » وقـد سبق أن شرحنـاها .

الأخطاء التى تظهر عادة فى اتخاذ القرارات :

١ — الحصول على الاجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة . أى إقرار حل صحيح لشكلة أخرى غير تلك المشكلة التى نريد حلها .. !!

٢ — اتخاذ القرار فى وقت غير ملائم : متأخر أو مبكر .

٣ — اتخاذ قرارات لا تنفذ إما لعدم إمكان تنفيذها أو لعدم وجود ظروف تجعل تنفيذ القرار ممكنا .

وفيما يلى الظروف التى تجعل الأفراد يقعون فى هذه الأخطاء :

١ — استخدام الحدس والتخمين حينما يتطلب الأمر من متخذ القرار أن يفكر تفكيرا منطقيا .

٢ — بذل وقت كبير جدا فى الحصول على الحل فى الوقت الذى يجب أن يبذل وقت أكبر فى تحديد المشكلة تحديدا واضحا . إن التركيز على الحل لا يجعل الفرد يفكر فى المشكلة الحقيقية .



٣ — ينظر الكثيرون إلى القرار على أنه مشكلة . والمفروض أن ينظر الناس إلى القرار على أنه « فرصة » لتحسين الأمور وتطويرها .

---

(1) Peter Drucker

مبادىء أتخاذ القرارات

نلخص فيما يلى المبادىء الأساسية التى عالجناها فى هذا الفصل :

مبدأ اتخاذ القرار :

إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار ، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكى أو نتيجة للاشعور • فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار ، قيل ان « الأفراد اتخذوا قرارا » •

مبدأ تغلغل القرارات :

اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة فى جميع أوجه النشاط الادارى والفنى فى أى مشروع أو منظمة •

مبدأ التفكير المركب :

للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانيا يجب أن يكون التفكير منطقيا وابتكاريا فى الوقت نفسه •

مبدأ التفكير المنطقى :

لكى يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقا واضحا •

مبدأ « الانطلاق الفكرى » :

للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار فى أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكرى •

مبدأ الحقائق :

تعتبر الحقائق المادة الخام التى يتعامل معها متخذ القرار • وبدون « الحقائق » يصبح القرار خاطئا سقيما •

أسـئلة

١ — ما هو المقصود باتخـاذ القـرار ؟

٢ — أساس اتخاذ القرارات وجود البدائل . ما رأيك ؟

٣ — اتخاذ القرارات من حتميات الأمور فى إدارة الأعمال — اشرح بالتفصيل .

٤ — يعتبر « سايمون » أن اتخاذ القرارات مواز لمعنى الادارة . لـماذا ؟

٥ — ما الفرق بين المشكلة الحقيقيـة والمشكلة السطحية ؟ اضرب الأمثـلة .

٦ — اذكر عـددا من القرارات الواجب اتخاذها فى التسويق .

٧ — اذكر عـددا من القرارات الواجب اتخاذها فى الانتـاج .

٨ — اذكر عـددا من القرارات الواجب اتخاذها فى التمويل ، وفى الأفراد .

٩ — اذكر مشكلة ثم فـكر فى حلول لهـا وحاول اختيـار البديل الأمثـل .

١٠ — ما هى مراحل اتخاذ القرار الرشيد ؟ ارسم شكلا من عنـدك يبين هـذه المرحلة .

١١ — يلعب التفكير دورا أساسيا فى اتخاذ القرارات . اشرح .

١٢ — لـماذا تعتبر مراحل اتخاذ القرار صعبـة وشاقة ؟

١٣ — ما هى المشـاكل التى تعترض متخـذ القـرار وتصبح بذلك حـدودا للقـرار الرشـيد ؟

١٤ — ما هـو المقصـود بالتـكاليف الغـارقة ؟ اشرح كيف تكون « التكاليف الغارقة » عقبـة فى اتخاذ القـرار ؟

١٥ — ما هى مصادر اتخـاذ القرارات ؟

١٦ — ما هو المقصود بالاعتبار الاستراتيجى فى اتخاذ القرارات ؟ اضرب الأمثـلة .

١٧ — متى يكون التفكير منطقيـا ؟

١٨ — ما هو الفرق بين التفكير المنطقى والتفكير الضعيف ؟

١٩ — ما هى أهميـة المنطق فى التفكير ؟

٢٠ — ما هو الفرق بين المنطق وعلم النفس ؟

٢١ — ما هو الفرق بين المنطق القياسى والمنطق الاسـتقرائى ؟ وما هى العلاقة بينهما وبين التفكير ؟

٢٢ — ما هو الفرق بين « الفرض » والقـاعدة ؟

٢٣ — ما هى الأغلاط المنطقية فى التفكير ؟ اضرب الأمثلة .

٢٤ — هنـاك علاقـة أساسية بين اتخـاذ القرارات وبين التفـكير الابتكارى ، ما هى ؟

٢٥ — ما هو المقصود « بالانطلاق الفـكرى » وما هى قواعـده ؟ وما هى المزايا التى يمكن أن تحققها المنظمة من تطبيقـه ؟

٢٦ — يعتبر البحث عن الحقـائق أساسيا فى اتخـاذ القـرارات ، لمـاذا ؟

٢٧ — ما هو المقصود بالطريقة العلمية ؟ وهل هناك طرق غير علمية ؟

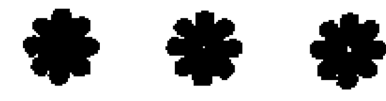
٢٨ — ما هو المقصود بقولنـا إن فلانا يتمتع بعقل علمى ؟

٢٩ — يختلف الكثيرون حول الطريقـة التاريخية كطريقة علميـة . ما رأيك ؟

٣٠ — ما هو المقصود ببحوث العمليات وكيف يمكن الاستفادة بهـا في اتخـاذ القـرارات ؟

٣١ — ما هي أنواع القرارات في المشروعات الآتية : (اكتب قائمـة تفصيليـة) مشروع صناعي — مشروع تجـاري — مشروع زراعي — متجر جملة — متجر تجزئة — بنك — وكالة إعلان — مشروع سكك حديدية — شركة طيران — مستشفى — جامعة .

٣٢ — هل يمكنك القول بأن القرارات الواجب اتخاذها في مشروعات الأعمـال لا تختلف اختلافا جوهريا باختلاف نوع المشروع ؟ اشرح بالتفصيل .



الفصل الثامن

منهج تحليلى فى أتخاذ القرارات

يشرح هذا الفصل بتفصيل نسبى منهج تحليلى فى اتخاذ القرارات ـ منهج تستخدم فيه البيانات بكفاءة باعتبارها المادة الخام التى يعمل بها المديرون •• ونحن نركز اهتمامنا هنا على تحليل المشكلة باعتبار أن المشكلة المحددة تماما تعتبر نصف محلولة •

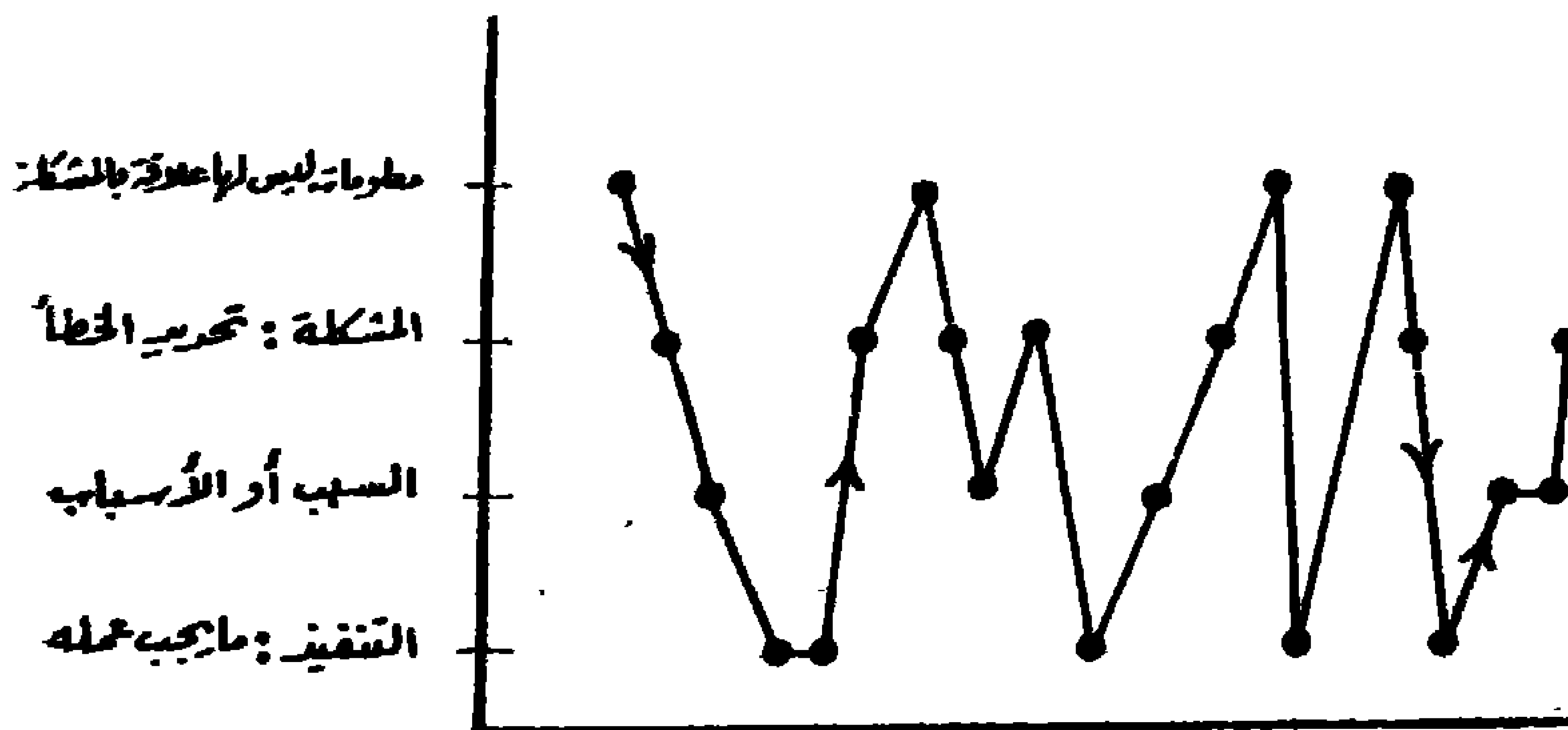
الطريقــة التقليــدية :

إذا سألنا أحد المديرين كيف يتخذ قرارا ، فان إجابته تكون : أولا نحدد المشكلة ، وثانيا نحصل على البيانات والحقائق ونقوم بتقييم هذه البيانات ، وأخيرا نختار الحل • ولكننا إذا فحصنا طريقة اتخاذه للقرار سنجدها فى الواقع تختلف تماما عن ذلك • فالتفكير الصامت للمدير فى مشكلة ما غير مرئى ولا يمكن قراءته وتظهر طريقة المدير الفعلية فى الاجتماعات التى تعقد لحل المشكلات سواء مع زملائه أو رؤسائه أو مرؤوسيه •

هذا ويلاحظ الكثيرون من علماء الادارة ورجال الأعمال الناجحين أن المناقشة فى أى موضوع بقصد إيجاد حل لمشكلة ما لا يأخذ المنهج التحليلى العلمى عادة وإنما غالبا ما يكون المنهج مجرد إلقاء أضواء على المشكلة • وهو بهذا يكون أقرب إلى « الدردشة » حول المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة مرتبة (منطقية) •

ففى الطريقة التقليدية نجد أن من يتعرضون لحل أى مشكلة ليس لديهم مفهوم موحد عن المشكلة ، ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل ، ليس لديهم طريقة يستطيعون بها اختيار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها ، ليس لديهم طريقة يستطيعون بها

معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة ، إن مجهوداتهم بالرغم من أنهــا مخلصة وكبيرة إلا أنهــا متداعيــة وغير ملاءمة لحــل المشكلة حــلا سليما • فهم غالبــا ما ينتقلون من نقطة إلى نقطة ومن موضوع إلى موضوع ، وبعد أن ينتقلوا إلى نقطة أخرى فانهم يعودون إلى نقطة سبق أن درسوها ليلقوا عليهــا أضواء أكثر •• فهم ربمــا ينتقلون من المشــكلة إلى كيفيــة حلهــا ثم إلى أســبابها ثم يستعرضون معلومات قــد لا يكون لهــا علاقة بالمشــكلة •• ثم يبحثون أســبابا أخرى وبعدها يعودون للمشكلة لدراستها مرة أخرى • ويمكن تسجيل هــذا النقل غير المنطقى للتفكير والمناقشة فى الرسم التــالى :



خريطة توضح تدفق المناقشة بين مجموعة من المديرين طبقــا للطريقة التقليدية التى نتكلم عنها • يلاحظ النقل غير المرتب للافــكار من بيانات ليس لها علاقة بالمشكلة الى تحديد الخطأ والسبب والتنفيذ ••

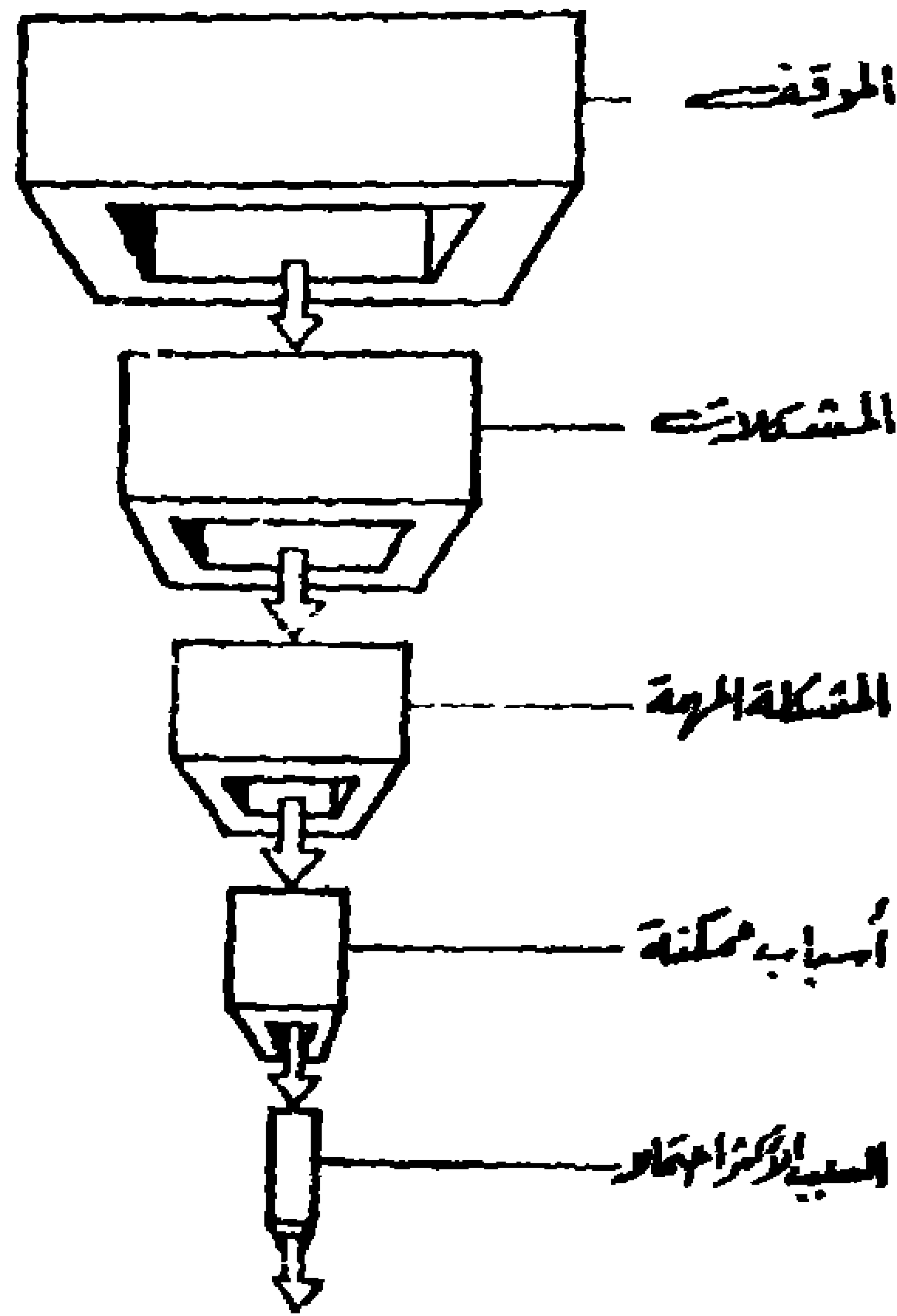
اعتبــارات أساسية فى حل المشــكلات :

إن الفشل فى حــل المشكلات يمكن إرجاعه إلى حقيقــة أساسية : « لا يمكن حل المشكلة دون معرفة أسبابها » • فالمشــكلة عبــارة عن نتيجة غير مرغوب فيها •• حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغــاء شىء • وهــذه النتيجة تظهر نتيجة حادث معين أو مجموعة حوادث • ولكى يمكن التغلب على هــذه النتيجة فانه من الضرورى معرفة كيف حدثت ••• معرفة السبب •

فحل المشكلة عمليــة لهــا مراحل منطقية متتابعة • تبــدأ المرحلة بتحــديد المشــكلة ••• تستمر بالتحليل لمعرفة السبب ••• وتنتهى باتخــاذ القــرار •

ونصــور هنــا شــكلا يبين تحليل المشكلة باعتبارها مراحل منطقيــة لتضييق الخنــاق على المعلومات أثناء البحث عن حل •

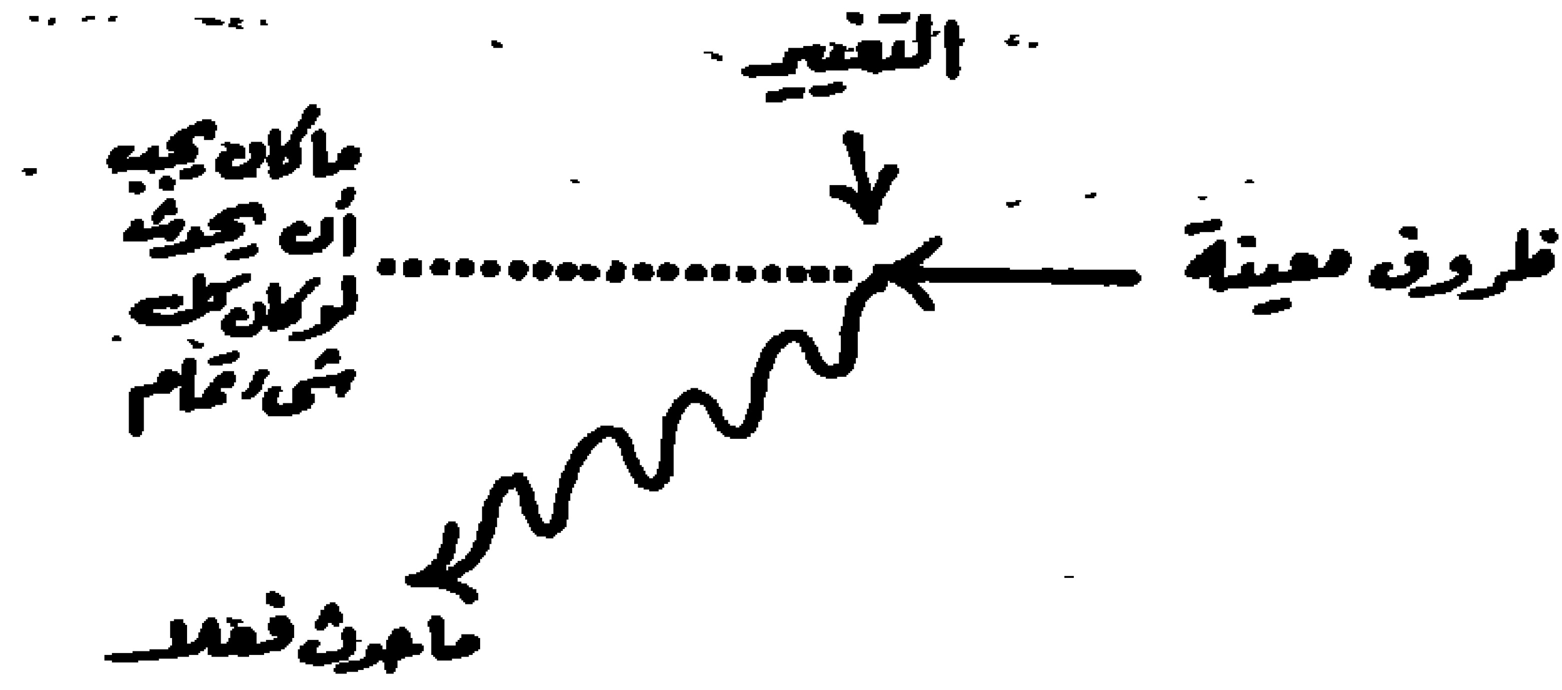
يلاحظ من الشــكل أنه فى كل مرحــلة نجــد أن بعضــا من المعــلومات التى لهــا علاقــة بالمشكلة يمكن استبعادها ، بينما يتقدم التحليل من الموقف الكلى إلى الجزء الذى فيــه الخطــأ أو الشىء غير المرغــوب ، ومن ذلك يمكن الوصــول إلى أهم مشكلة من المشكلات المطلوب معالجتها ، ومنهــا إلى تحليل الأسباب الممكنــة التى أدت إلى المشــكلة ، وأخيرا إلى أهم الأســباب الأكثر احتمالا • إن معرفة هــذا الأخير يجعل من الممكن اتخاذ قرار بالنسبة للمشــكلة •



وفى كل مرحــلة من هــذه المراحل نجــد أنهــا تحــوى مفهومين أساسيين •

١ — المشكلة عبــارة عن « انحراف » أو « عــدم توازن » بين « ما هــو كائن » وبين « ما يجب أن يكون » بين « ما هــو موجود » « وما يجب أن يوجــد » •

٢ — إن عــدم التوازن هــذا ينتج من « تغيير » معين حدث • وحتى اللحظة التى يمكن فيهــا تحــديد هــذا « التغيير » فان محاولات حل المشكلة تكون هبــاء • ونوضح فى الشكل التــالى هــذا المفهوم •



خطوات المنهج التحليلى

يتكون المنهج التحليلى لاتخاذ قرارات من أربعة عشر خطوة ، كل خطوة تحوى مفهوما : سبعة لتحديد المشكلة وسبعة لاتخاذ القرار ، ذلك على أساس أن تحـــديد المشكلة مرحلة منفصلة عن مرحلة اتخاذ القـــرار • ونلخص فيما يلى هـــذه الخطوات (المفاهيم) :

مفاهيم تحليل المشكلة :

١ ــ إن القائم بتحليل المشكلة لديه « معيار » (نموذج ، نمط) محـــدد ، أو بطريقـــة أخـــرى لديه « ما يجب أن يكون » لمقارنتـــه بمـــا تم فعـــلا •

٢ ــ المشكلة عبارة عن « انحراف » عن « المعيـــار » •

٣ ــ يجب أن يحـــدد « الانحراف عن المعيار » تحديدا واضحا كمـــا يجب أن يحدد مكانه وأن يتم وضع وصف دقيق له •

٤ ــ يجب فصل الانحرافات التى تأثرت بالتغييرات عن تلك التى لم تتأثر بهـــا •

---

(١) للتوسع راجع : « منهج كبنر وتريجو » •
C. Kepner and B. Tregoe. The Rational. Manager : A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making.
New York : McGraw-Hill Book Co., 1965.

٥ — إن سبب المشكلة هو دائما « تغيير » حدث وكان له التأثير في ظهور المشكلة •

٦ — إن الأسباب الممكنة للانحراف يمكن التوصل إليها من « التغيرات الملائمة » الممكن اكتشافها عند تحليل المشكلة •

٧ — إن « السبب الأكثر احتمالا » هو الذى يشرح أو يفسر بدقة كل الحقائق الموجودة فى توصيف المشكلة •

ثانيا — مفاهيم اتخاذ القرار :

١ — يجب تحديد أهداف القرار المطلوب اتخاذه أولا •

٢ — يتم تصنيف الأهداف طبقا لأهميتها (واجب ومرغوب فيه)

٣ — تحديد البدائل الممكنة •

٤ — تقييم البدائل فى ضوء الأهداف المقررة •

٥ — إن اختيار البديل الذى يحقق كل الأهداف يمثل القرار المبدئى •

٦ — يدرس القرار المبدئى لمعرفة الانعكاسات التى يمكن أن يحدثها هذا القرار •• من حيث الخطورة واحتمالات الحدوث •

٧ — يتم الرقابة على نتائج القرار النهائى عن طريق اتخاذ الاجراء الذى يمنع الانعكاسات والنتائج غير المرغوب فيها بحيث لا تصبح هذه الانعكاسات والنتائج مشكلة جديدة •

من هذا العرض المختصر يمكننا التمييز بين مفاهيم تحليل المشكلة ومفاهيم اتخاذ القرار • فعملية تحليل المشكلة تحوى ملاحظة قوية وتحليل ، ومقارنات محددة •• كل ذلك بقصد إيجاد السبب •

ذلك فى حين أن اتخاذ القرار يحوى تحديد أهداف واضحة وتقييم دقيق للبدائل .. كل ذلك بهدف اتخاذ إجراء معين .

وفى الصفحة التالية شكل يبين مراحل تحديد المشكلة واتخاذ القرار . إن التسلسل الظاهر هنا يتم فى اتجاه عقرب الساعة .. من تحليل المشكلة المتوقعة (نتيجة حل المشكلة الأولى) إلى الرقابة (الوقاية والعلاج) .

إدراك المشكلات :

ربما يكون أهم شىء فى الادارة هو إدراك المشكلات ، إدراك المشكلة الأكثر أهمية فالمهمة . فالعبرة ليست فى وجود المشكلة أو عدم وجودها ، وإنما فى إدراكها .. فكثيرا ما تكون هناك مشاكل دون أن تدرك .

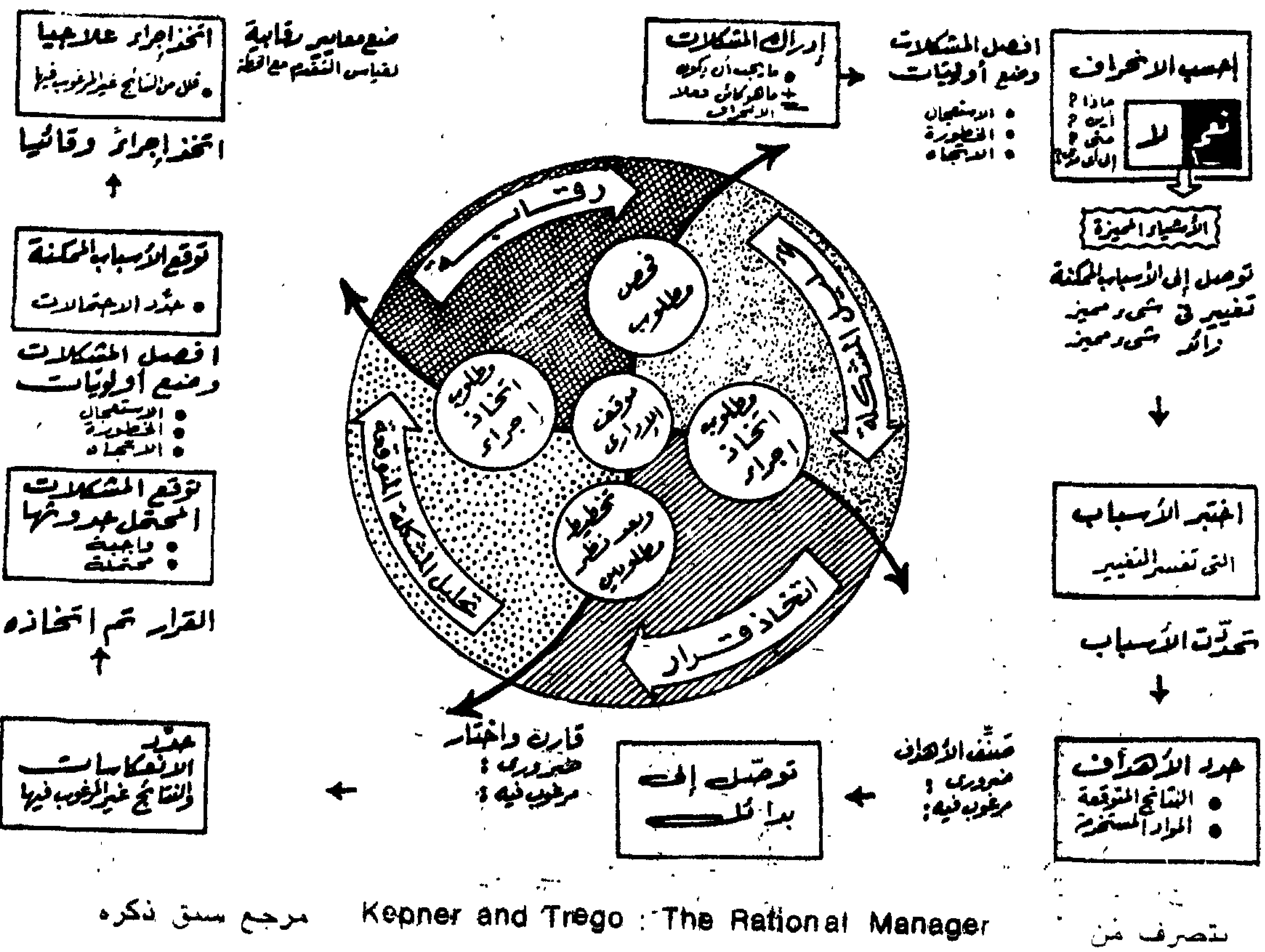
والمشكلة — كما عرفناها هنا — هى « انحراف » Deviation عن « معيار أداء » .. معنى ذلك أنه لكى يتم إدراك مشكلة ما فانه لا بد من وجود معيار ما .. معيار تم .. إما بواسطة المدير ذاته أو مدير أعلى (١) .

لنفرض أن أحد الرؤساء طالب بزيادة الانتاج إلى ٢٠٠ وحدة بدلا من ١٥٠ مثلا فان المدير (المرؤوس) يفكر فى الـ ٢٠٠ باعتبارها « ما يجب أن يكون » .. ولكن ربما تتم هذه الزيادة على حساب ضياع فى المواد الخام يتم المحاسبة عليها من شخص آخر فى المنظمة .. فان الكفاءة هنا تمثل معيارا آخرا .

ويجب على المدير فى جميع الحالات أن يحدد أى معيار سيستخدمه وقد يرى الأخذ بالمعيارين باعتبارهما يكونان معيارا واحدا .. وهكذا .

---

(١) وربما بموجب قاعدة أو تقليد .

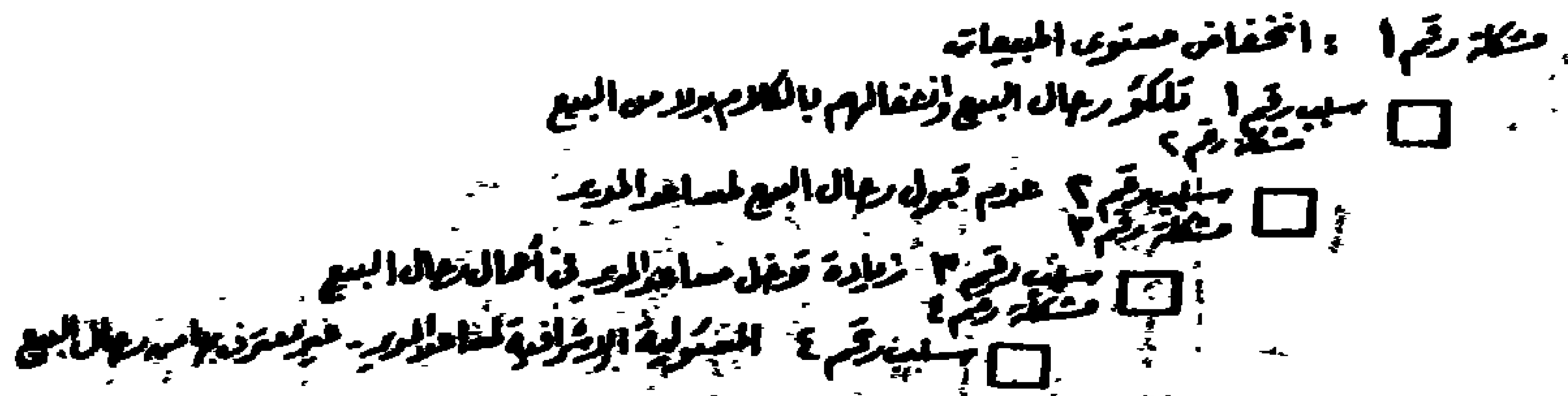


بتصرف من Kepner and Trego : The Rational Manager مرجع سبق ذكره

وعلى هـذا فتحليل المشـكلة يبـدأ بمعرفة المدير للمعـايير التى وضعها لنفسـه أو التى وضعها الغير له • فهو يدرك الانحرافات غير المرغوب فيهـا •

وتكون الخطوة الثانيـة فى تحليل المشكلة هى تحديد تلك الأشياء التى حدث فيهـا خطأ ويختـار الجزء الذى يعتقـد أنه من الواجب أن يفعل شيئا فيـه • يجب ألا يأمل أن يعالج كل المشكلات فى وقت واحـد ، وإنمـا يجب عليـه أن يضع « نظام أولويات » ليسـاعده فى اتخاذ قرار عن أى انحراف سيعالجه أولا •

ويبـدأ المدير ذلك بدراسة الموقف وباستخدام المعايير المحددة •• فيأخذ فى الاعتبار الانحرافات التى لهـا أهميـة ولا يضيع وقتـه فى الانحرافات التى يمكن التغاضى عنهـا نسبيا • ويجب أن يراعى أن يقسم المشكلة إلى مشاكل فرعية حتى يستطيع إيجاد الأسباب لكل مشكلة فردية على حـدة بدلا من عملية الاجمال • وفى بعض الحالات غالبـا ما تكون المشـاكل مرتبطـة ببعضها بسلسلة من الأسـباب والنتـائج •• حيث تكون النتـائج فى الواقع أسـبابا والأسـباب بالتـالى نتـائج • ويمكن توضيح ذلك بالرسم التـالى :



إن المدير المتسرع غالبا ما يتوصل إلى عموميات عن سبب انخفاض الروح المعنوية لرجال البيع •• إن الخطورة تكمن فى تكوين مثل هـذه

العموميات لأنه يصبح من الصعب معرفة السبب المباشر لانخفاض الروح المعنوية •• لذلك فمن المفضل عدم استخدام العموميات فى تحديد أسباب المشكلة •• وإنما من الضرورى تضييق الخناق على الأسباب للتوصل إلى السبب المباشر كما يتضح من الرسم السابق •

وبعد أن يتأكد المدير من المشكلات التى يعتقد أنه من الضرورى تصحيحها فانه يصبح جاهزا لاختيار الانحرافات القليلة التى يعتبرها أكثر أهمية • ولتحديد الانحرافات الأكثر أهمية فانه يسترشد بثلاثة اعتبارات :

١ — مدى الاستعجال الواجب به تصحيح الانحرافات •

٢ — مدى خطورة الانحراف •

٣ — اتجاه هذا الانحراف واحتمال تزايده فى المستقبل •

تحديد المشكلة (أى حساب الانحراف) :

هناك حقيقة أساسية تقول :

« أن المشكلة المحددة تحديدا واضحا تعتبر نصف محلولة » •

ومن ناحية أخرى فلا يمكن حل مشكلة حلا سليما دون أن تحدد أى توصف وصفا دقيقا •

إن وصف المشكلة لا يكون فى مجرد كلمات عامة ولكنه يكون فى وضع حدود حول المشكلة • إن هذه الحدود توضح بدقة متناهية ذلك الجزء بالذات الذى يتطلب إحداث تغيير فيه • إن وصف المشكلة متعلق باختيار البيانات المتعلقة تعليقا مباشرا بالمشكلة •

ولكى يتم وصف المشكلة ووضع حدود متناهية فى الدقة حولها فان المدير الناهض يسترشد بالأسئلة الآتية :

١ — ما هو الانحراف بالضبط وما هو الشيء الذى لوحظ فيه الانحراف على وجه التحـديد .

٢ — أين لوحظ الانحراف وأين الأشياء التى لوحظ الانحراف فيها على وجه التحـديد .

٣ — متى يظهر الانحراف على الشيء ومتى لوحظ الانحـراف على الأشياء ؟

٤ — ما هو حجم الانحرافات وما هو عـدد الأشياء التى لوحظت الانحرافات عليها ؟

إن هذه الأسئلة تساعد فى تمييز الأشياء التى فيها مشكلة عن تلك التى لا يوجد فيها مشكلة .

ونصور فيما يلى شكلا يبين كيفية تحديد المشكلة (حساب الانحراف)

		نعم (الانحراف هنا)	لا (لا يوجد انحراف هنا)
ماذا	الانحراف	وجود كربون	مواد سوداء أخرى
	الشيء	لوح بلاستيك ماكينة رقم ٣	ألواح بلاستيك ماكينات ١، ٢، ٤، ٥
أين	على الشيء	على جانب اللوح الأيمن	الجانب العلوى والسفلى والأيسر
	الملاحظة	ماكينة رقم ٣	ماكينات ١، ٢، ٤، ٥
متى	على الشيء	بعد عملية الضغط الثانية	قبل عملية التشكيل
	الملاحظة	الساعة ١٢,١٠ ظهرا حتى ١,٥٠ ظهرا	قبل الساعة ١٢,١٠ ظهرا وبعد الساعة ١,٥٠ ظهرا
المدى	الحجم	كمية كبيرة	كمية مقبولة
	العدد	١٥٠ لوح	بعض الألواح المختارة

المصدر : بتصرف من المرجع السابق صفحة ٧٧

إن كلمة نعم هنا تعنى أن المشكلة موجودة ويصور هـذا الاطـار تفصيل المشكلة وهى — فى هذا المثال — قد تحددت كالآتى :

(أ) وجود كربون على لوح بلاستيك ماكينة رقم ٣ فقط •

(ب) وقد لوحظ الـكربون على جانب اللوح الأيمن فقط بالنسبة للماكينة رقم ٣ فقط •

(جـ) وقد لوحظ الكربون بعد عملية الضغط الثانية فى الفترة ما بين ١٠ر١٢ وحتى ٥٠ر١ ظهرا •

(د) وكمية الكربون كمية كبيرة على اللوح الواحد وظهرت فى ١٥٠ لوحـا •

وبمجرد أن ينتهى المدير من وضع حدود حول الانحرافات فانه يبدأ فى دراسة أوصاف المشكلة بقصد معرفة سبب المشكلة • ان هـذه الدراسة تشمل مرحلتين :

١ — مرحلة البحث عن الصفات المميزة للانحراف (وليس دراسة الصفات المميزة لكل الموقف) •

٢ — مرحلة البحث عن التغيرات فى المجـال المميز •

البحث عن الأشياء المميزة والتغيرات :

ان البحث عن التغير المميز الذى أحدث الانحرافات يؤدى بالضرورة الى معرفة السبب • وقد يكون هذا التغير مجرد عنصر واحد أو عدة عناصر متشابكة • ان السؤال المهم هنا هو : ما هو التغير الذى حـدث وبالتالى أدى الى تلك النتيجة ؟

ان القدرة على رؤية الأشياء المميزة والتغيرات تتطلب ذكاء خاصا • ومن الممكن معرفة تلك الأشياء بمقارنة الحوادث والظروف خـارج منطقة الانحراف • من هذا التحليل يمكن استنباط التغير الذى سبب الانحراف بين « ما يجب أن يكون » وبين « ما هو كائن فعلا » •

وأحيانا تكون هناك أشياء صغيرة هى المميزة التى تحدث تغيرا • لنفرض مثلا حالة الأستاذ ساهر الذى كان مدير ادارة ناجح طول حياته إلا أنه منذ ستة أشهر تقريبا بدأ يتأخر عن العمل ويتغيب كثيرا كما بدأ يعامل رؤساءه بجفاء •• الخ • وفكر الرؤساء فى أنه يحتاج الى علاج نفسـانى نظـرا لعصبيته الظاهرة •• إلا أن أحـد الحاضرين طالب بضرورة معرفة ذلك الشىء المميز الذى أحدث هـذا التغير • وبفحص تفصيلى لظروف الأستاذ ساهر العائلية والمـادية •• اتضح أن عمه توفى منذ ستة أشهر وهو الوارث الوحيد •• وقد ورث عن عمه عشرات الألوف من الجنيهات • فالشىء المميز هنا والتغير الذى حدث هو وفاة العم •

ايجـاد السبب :

ان ايجاد السبب هو تحديد الشىء الذى أدى الى النتيجة خلاف « ما يجب أن يكون » • فايجاد السبب متعلق بالتغير عن الخطة لا أية تغيرات أخرى • فالعبرة ليست بكل التغيرات التى حدثت وانما بالتغير الاستراتيجى الذى سبب المشكلة • فتحديد السبب لأى مشكلة ليس مجرد عملية اختيار••انما هى مسألة دراسة منظمة للبيانات والمعلومات عن طريق التوصيف الدقيق •

اختبـار السبب :

ان أكبر خطأ يقع فيه المديرون هو التسرع فى ابداء الأسباب دون أن يكون هنـاك طريقة لاختبار صحتها •

ان اختبار السبب هى عملية وضع تدفق الحوادث بترتيبها عبر الزمن لمعرفه ما اذا كانت تنتج الانحراف الذى حــدث بالضبط • فالسبب الحقيقى هو السبب الذى يطابق فى كل « مجالاته » الوضع القائم مع « ما يجب أن يكون » • وبدون معلومات كاملة عن السبب فانه لايمكن الاتفاق تماما عن « سبب » المشكلة ويصبح السبب هذا مجرد « السبب الاكثر احتمالا » •

وأخيرا ليس من الضرورى على كل مدير أن يقوم بهــذا الترتيب والتحليل بالضبط لكل مشكلة وانما قد يرى استخدام جزء منها فقط • المهم أن يضع المدير فى ذهنه ضرورة تطبيق بعض هذه المفاهيم اذا هو صادف موقفا معينا تطلب استخداما أمثلا للمعلومات والبيانات •

وبعد أن انتهينا من عرض طريقة تحليل المشكلة نعالج باختصــار خطوات اتخاذ القرار حيث تحوى كل خطوة مفهوما خاصا بها •

وضــع الأهداف :

تعتبر هذه الخطوة أهم خطوة فى اتخا ذالقرار • ومن المهم أن يحدد الهدف تحديدا واضحا ولا يكون فى مجرد كلمات عامة مثل « أكبر ربح ممكن » انما يجب تحــديد مواصفات الهــدف : أى نوع وكم ومتى وأين • ولذلك فيصــبح الهدف مثلا : تحقيق ١٠٪ ربح صاف بعــد الضرائب فى السنة المــالية القادمة • ان هذا التحديد يعطى معيارا عن النوع والكم والزمان •• الخ • وتتوقف الأهداف بالطبع على النتائج المتوقع الحصول عليها من القرار وكذلك الامكانيات اللازمة لتنفيــذ القرار • فكل قرار فى الواقع عبارة عن استخدام موارد لتحقيق شىء ما فيجب تحديد الشىء وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هــذا الشىء • وتشمل الموارد :

الأموال — رأس مال وميزانيات وتكاليف •

مواد — آلات وتسهيلات وأمكنة •

زمن — فى الأجل القصير والطويل •

قوى محركة — ومواصلات •• الخ •

تصنيف الأهــداف تبعا لأهميتها :

من الأهمية بمكان تصنيف الأهداف فى مجموعتين :

١ — أهــداف واجبة Must

٢ — أهداف مرغوب فيها Desired

ان الأهداف الواجبة تضع حدودا لا يمكن تخطيها بأية بدائل • أما الأهداف المرغوب فيها فهى لا تضع حدودا مطلقة ولكنها توضح الرغبة النسبية • إن الأهداف الواجبة تفرق بين التنفيذ وعدمه أما الأهداف المرغوبة فهى مسألة تقييم •

إن التفرقة بين الأهداف الواجبة والأهداف المرغوب فيهــا تجنب المدير الرضا ببديل معين ثم الاكتشاف بأن هذا البديل غير كاف لأنه نسى عنصرا أساسيا فى اتخاذه القرار • إن فصل الأهداف الواجبة عن الأهــداف المرغوب فيها يلغى بصفة سريعة البدائل الضعيفة •

إن المدير غالبا ما يجــد أن بعض الأهداف المرغوب فيها أكثر أهمية من البعض الآخر ولذلك فان الأمر يتطلب تحديد القيمة النسبية لــكل هدف مرغوب ••

تحـــديد البدائل :

إن التفرقة بين الأهداف الواجبة والأهداف المرغوبة تعتبر بمثـــابة مواصفات للوصول الى البدائل الممكنة • ويتوصل المدير الى البدائل بخبرته كما قد يتوصل اليها عن طريق حلقات الانطلاق الفـــكرى التى تكلمنا عنها فى الفصل السابق •

تقييم البدائل بالنسبة للأهداف المحـــددة :

يتم — فى هـــذه المرحلة — تقييم كل بديل بالنســـبة لكل نوع من الأهـــداف على انفراد : بالنسبة للأهـــداف الواجبة فاذا لم يحقق البـــديل تلك الأهداف فانه يعتبر مرفوضا • وإذا حقق البـــديل تلك الأهداف الواجبـــة فانه يعاد تقييمه بالنسبة للأهداف المرغوب فيهـــا حسب ترتيبهـــا •

اختيار البديل الأمثل كقرار مبدئى :

إن البديل الذى يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف هو البديل الأمثل •• وهو ليس بالضرورة حلا سليما ١٠٠٪ •• فربما يكون أقل البدائل المتاحة سوءا ، ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هـــو سىء وبين ما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف •

تقييم النتائج المترتبة على تنفيذ القرار المبدئى :

إن المدير الناهض يدرس بالتفصيل الآثار المترتبة على تنفيذ أحسن بديل كما لو كان هذا البديل قد نفـــذ فعلا •• فهو يفـــكر فى المشاكل والأخطاء التى من الممكن أن تحـــدث فى المستقبل نتيجة تنفيذ البديل • وفيما يلى مجموعة نقاط قـــد يكون بعضها مصدر متاعب ويجب على المدير دراستها بالنسبة لتنفيذ البديل الذى اختاره (١) •

---

(١) المرجع السابق صفحة ١٩١ •

البشر :

الروح المعنوية
المهارة والقدرات
الاداء والكفاية الانتاجية
التطوير والتقـدم
الصحة والأمن الصناعى

التنظيـــم :

العلاقات بين الوحدات والوظائف والأشخاص
شبـــكة الاتصـــال
المسئولية وتفويض السلطة
التنظيم الرسمى والمجموعات غير الرسمية
التنســـيق

الظروف الخارجية :

الاتجاهات الاقتصادية
المنـــافسة
الصورة الذهنية للمشروع
التشريع والحـــكومة

التسهيـــلات :

المـــكان
المرونة وامكانية التغيير
المـوقـــع

آراء ومراحـل :

الضمان وموقف أصحاب الأموال
التـــكييف

المـــواد :

المصادر وامكانية الحصول عليها
الجـــودة
التخزين والنقل

الأمـــوال :

رأس المال الثابت
التـــكاليف
العائد على رأس المال

الانتـــاج :

الجـــودة
الـــكمية
الـــوقت

عـوامل شخصية :

الأهـداف والخطط
الاهتمـــامات

وربما يجـــد المدير أن الآثار الممكن أن تترتب على تنفيذ البـديل لا يمكن قبولها وبالتالى فهو يقتنع بالبـديل الأقل فى الترتيب باعتبار أن آثاره المترتبة من الممكن قبولها ٠

اتخاذ اجراءات وقائية للقرار النهـائى :

لا يكفى اتخاذ القرار واصدار أوامر لتنفيذه ولكن من الضرورى أن يحتاط لكل الآثار الممكن أن تترتب على تنفيذ القرار لأنه لو تركها كما هى لكان كل أثر من تلك الآثار موضـع مشـكلة محتملة ٠ فعلى

المدير قبل أن يفوت الأوان أن يتخذ من الاجراءات الوقائية ما يمنع حدوث أية انحرافات فى المستقبل نتيجة تطبيق القرار •

كما يتطلب الأمر أن يضع المدير نظاما بحيث ترد اليه التقارير أولا بأول عما يحدث من انحرافات •• وكذلك متابعة تنفيذ أوامره ليتأكد من أنهـا وصلت للمفروض أن تصـل اليهم •• ويتأكد أنهم فهموها بالضبط • كما يجب أن يحـدد المسئولين عن تنفيذ أوامره ويحـدد مواعيده باليـوم والتاريخ لقياس الأداء الفعلي وأخيرا يضـع نظاما يخبره بأية انحرافات تحـدث وفى الحـال •

* * *

الباب الثالث

التخطيط

الفصل التاســـع : الأهداف والسياسات

الفصل العـــاشر : التنبؤ والميزانيات التقديرية

الفصل الحادى عشر : الاجراءات والبرامج الزمنية

الفصل التاسع

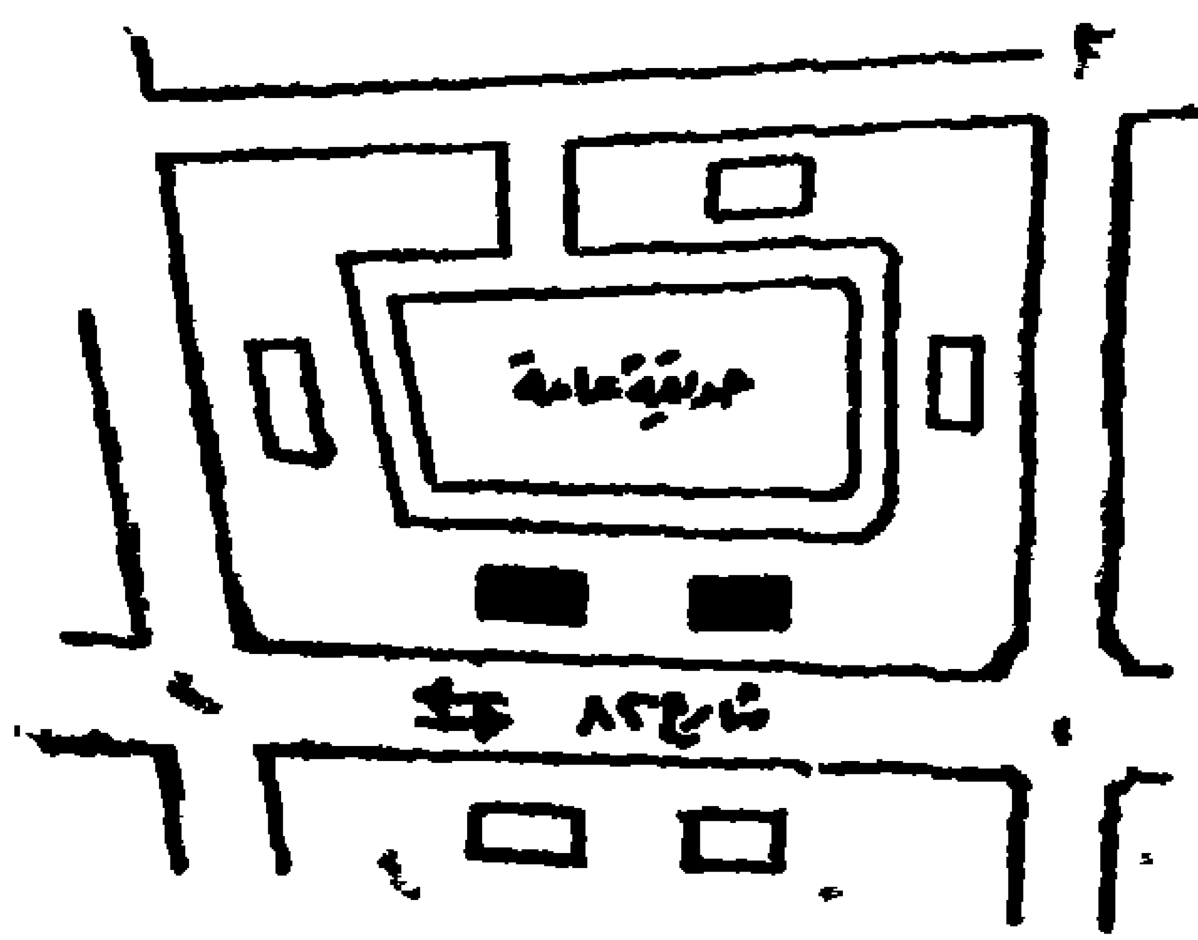
الأهداف والسياسات

الغرض من هذا الفصل هو إيضاح مفهوم الأهداف ، وفوائد تحديدها ، والشروط الواجب توافرها فيها وميادينها وأنواعها .

كما يهدف أيضا إلى إيضاح مفهوم السياسات ، وفوائدها ، والشروط الواجب توافرها فيها ، وأنواعها .

ولما كانت الأهداف نقطة الانطلاق فى التخطيط فاننا سنبدأ هذا الفصل بعرض مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه ومن يقوم به .

مقدمة فى مفهوم التخطيط :



التخطيط عنصر أساسى من عناصر الادارة وله أولوية على جميع عناصر الادارة الأخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على خير وجه دون تخطيط لها . فالتخطيط مرحلة التفكير - التى تسبق تنفيذ أى عمل - والتى تنتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم . فالتخطيط سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل .

ويقول فايول (وهو ما عالجنا أفكاره فى الفصل الرابع) : « إن التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل » (١) .

فالتخطيط إذن هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال

---

(1) Fayol : مرجع سبق ذكره ص ٤٢

فى المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليهـا ، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، وكيفيـة استخدام هـذه العناصر ، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بهـا والوقت اللازم لتنفيـذ الأعمال • وعلى هـذا يمكن تقسيم التخطيط إلى عنـاصره الخمسة الآتيـة :

١ ـ تحـديد الأهداف المطلوب الوصول إليهـا بالجهد الجماعى •

٢ ـ رسم السياسات أى القواعد التى تحكم تصرفات المرؤوسين فى استخدامهم للعنـاصر المذكورة •

٣ ـ تحديد العناصر (كمـا ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، سواء كانت هـذه العناصر مادية (مواد ، عـدد وآلات ، أموال ••) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين) •

٤ ـ إقرار الاجراءات أى الخطوات التفصيلية التى تتبع فى تنفيذ مختلف العمليـات •

٥ ـ وضع البرامج الزمنية أى ترتيب الأعمـال المطلوب القيـام بهـا ترتيبـا زمنيـا مع ربطهـا ببعضها •

وسنعالج فى هـذا الفصل الأهداف والسياسات وفى الفصل القادم سنعالج التنبؤ والميزانيـات التقـديرية ، أما الاجراءات والبرامج الزمنيـة ستكون بعـد ذلك •

فوائـد التخطيط :

قلنـا إن التخطيط سابق لتنفيـذ أى عمل ، وبدون التخطيط يصبح العمل مجرد شىء عارض • وتنفيـذ الأعمال بدون تخطيط لهـا مثل

قيـــادة طائرة دون أن يعرف الطيـــار ما إذا كان يريد الذهاب إلى باريس أو إلى نيويورك •• دون أن يعرف الطـــريق الجـــوى الذي يسلكه •• دون أن يعرف الوقت الواجب عليه الوصول فيه •• الخ • وعلى هـــذا يمكن القول بأن للتخطيط فوائد كثيرة :

١ ــ يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال التى يبغى المشروع تحقيقها وبالتـــالى يسعى إلى تحقيقهـــا •

٢ ــ يبين التخطيط مقـــدما الطريق الذى يسلكه جميع الموظفين فى تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجمـــاعى •

٣ ــ يبين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها ، كمياتهـــا ونوعها ، سواء كانت هـــذه العناصر مادية (أموال ، مواد ، عـــدد وآلات ••) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين) وبذلك يمكن الاستعداد لكل المتطلبات •

٤ ــ فى التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيـــذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط أجزاء العمل المختلفة بعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف فى الوقت المحـــدد •

٥ ــ التخطيط ضرورة حتميـــة حتى يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثهـــا والعمـــل على تلافيهـــا ــ أو الاستعداد لهـــا ــ قبـــل حدوثهـــا • فالتخطيط كمـــا سبق أن كررنا يتعـــلق بالمستقبل • والمستقبل بطبيعته يتصف بالغموض وبالتغيير • فلا يمكن لقـــائد الطائرة أن يحـــدد هدفه إلى نيويورك ثم ينسى أن يـــدرس احتمالات التغـــيرات التى قـــد تحـــدث فى الجو وفى الطائرة ذاتهـــا ، والاستعداد لكل ذلك •

فالتخطيط إذن ضرورى لأنه يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية • فهو يزيد من الفاعليـــة الادارية عن طريق التحديد السابق للأهداف المطلوب تحقيقها والعنـــاصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف • والتخطيط يزيد من الكفـــاية الادارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة استخداما أمثلا بما فى ذلك عنصر الوقت •

وبالرغم من أن التخطيط يحقق الناحيـــة الاقتصادية التى تكلمنـــا عنهـــا فى قانون الادارة ، إلا أنه يحقق أيضا الناحية الاجتماعيـــة ، حيث يتم — فى هـــذه المرحلة — التنبؤ بالمشاكل الانسانية المتعارضة والعمل على إحـــداث التوازن بين المصالح المتعارضـــة التى تكلمنـــا عنهـــا سابقـــا •

وبالرغم من أن التخطيط له هـــذه الفوائد الكثيرة إلا أن له عيوبا نلخصها فيمـــا يلى :

١ — كثرة التكاليف : فلا شك أن التخطيط يتطلب نفقـــات قـــد تكون كبيرة فى بعض الحالات • فهنـــاك نفقـــات القائمين بالتخطيط ، ونفقـــات الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات •

٢ — ضـــياع الوقت : يعيب الكثيرون على التخطيط بأنـــه يضيع الوقت لأن مجرد التفكير فى المشاكل التى ستحدث ليس له أهميـــة بجانب تنفيـــذ العمل •

٣ — عـــدم المرونة : ينظر البعض إلى الخطط الموضـــوعة على أنهـــا بمثابة أدوات لتقييد حرية الأشخاص ، فهى لا تعطى حرية كبيرة فى التصرف لارتبـــاط الأشخاص بهـــا •

---

(1) Newman : Administrative Action. P. 77.

٤ — الشك فى الافتراضات الموضوعة عن المستقبل : فطالما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذى يتصف بالغموض وعدم التأكد ، فان أى افتراضات عن المستقبل قد لا تكون مطابقة للمستقبل ذاته • ويمكن الرد على هذه العيوب بأن فوائد التخطيط تبرر كل ما ينفق فيه من وقت ومال • كما أن الارتباط بخطة معينة ، له مزايا سبق أن بيناها • وأخيرا فان غموض المستقبل هو فى ذاته المبرر لوجود التخطيط حتى يمكن التوقع بالمشاكل التى ستحدث والعمل على تلافيها أو أخذها — على الأقل — فى الحسبان •

أنواع التخطيط :

يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل ، كما يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع (١) • وتسمى الخطة فى الحالة الأولى بالخطة الشاملة أو الخطة الرئيسية Master plan وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الادارات والأقسام • ويلاحظ هنا أن الخطة الشاملة تحدد الخطط الفرعية ، والأخيرة تكون مستمدة من الخطة الشاملة وتؤدى بالتالى إلى تحقيقها • وهناك تخطيط قصير المدى وتخطيط طويل المدى ويطلق على التخطيط الذى يغطى سنة فأقل ، تخطيط قصير المدى • وعلى التخطيط الذى يغطى أكثر من سنة (عادة خمس سنوات) تخطيط طويل المدى •

والتخطيط الطويل المدى أعقد وأصعب من التخطيط القصير المدى ، لأنه يتعلق بالمستقبل البعيد الذى يتصف بالغموض • وبالرغم من

---

(١) اذا كان التخطيط على مستوى الدولة اطلق عليه حينئذ التخطيط القومى •

صعوبة التخطيط للمستقبل البعيد ، إلا أن ذلك لا يعنى عدم القيام به إطلاقا .. فالتخطيط طويل المدى له فوائد عديدة منها :

١ — الاهتمام بالفرص بعيدة المدى ومن ثم الاستعداد لها .

٢ — المشاكل اليومية تقل أهميتها فى ضوء الاهتمام بالأمد الطويل .

٣ — الأهداف طويلة الأمد تساعد على علاج المشاكل المتوقعة قبل أن يستفحل أمرها .

٤ — الالتزام والارتباط بالأهداف طويلة المدى التى غالبا ما تكون أكثر أهمية من الأهداف القصيرة المدى .

٥ — تعتبر الخطة طويلة المدى بمثابة مقياس لتطور الأعمال وتقدمها .

من يقوم بالتخطيط :

يقوم كل المديرين فى المشروع بالتخطيط — كل فى حدود اختصاصه . فالمدير العام يقوم بالتخطيط للمشروع ككل ، ويقوم مديرو الادارات كل فى حدود اختصاصه بالتخطيط لادارته .. وهكذا . وبالرغم من أن كل مدير يقوم بالتخطيط إلا أنه من الضرورى أن تنسجم الخطط مع بعضها البعض فى سبيل تحقيق أهداف المشروع . من أجل هذا غالبا ما يتم وضع الخطط بالاشتراك مع الآخرين فى المشروع بهيئة تسمى « لجنة التخطيط » يتكون أعضاؤها من مديرى الادارات برئاسة المدير العام .

وبالرغم من أننا نقول أن كل مدير يقوم بالتخطيط إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أنه يقوم بكل ما يتعلق بالتخطيط . فالمدير العام يعتمد إلى حد كبير على البيانات التى تصل إليه من الادارة الوسطى (مديرى الادارات) كما أن المدير العام يقوم بالتخطيط

باملاء إرادته فى خطوط عريضــة على المديرين المرؤوسين فيقــوموا بوضع الخطط والبيــانات التفصيليــة فى حــدود الخطوط العريضة المرسومة لهم • وفى حالات أخرى يقوم المرؤوسون بتقديم خططهم للاعتمـاد من المدير العــام •

واعتمــاد المدير العــام لخطط المشروع هو فى جوهره تخطيط ، فالاعتماد يتعلق باتخاذ القرارات النهائيــة المتعلقة بما يجب أن يتم وكيف يتم ومتى يتم •

وعلى هــذا يمكن لأى مدير أن يقــوم بالتخطيط بأى طريق من الطرق الآتيــة :

١ — يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط ، وهــذا يتطلب وقتــا ومجهودا كبيرين غالبــا ما يعجز المديرون عن القيام بــه •

٢ — يقوم المدير بوضع خطة رئيســية ، ويطلب من المرؤوسين وضع خططهم فى حــدود الخطة الرئيسية وإجراء التعديلات اللازمة •

٣ — يقوم المرؤوسون بوضع الخطط ، ويضعونهــا تحت تصرف رئيسهم للاعتمــاد •

ويختلف الوقت الذى يبــذله كل مدير فى التخطيط حسب مستواه الادارى وفيمــا يلى شكل يبين ذلك :

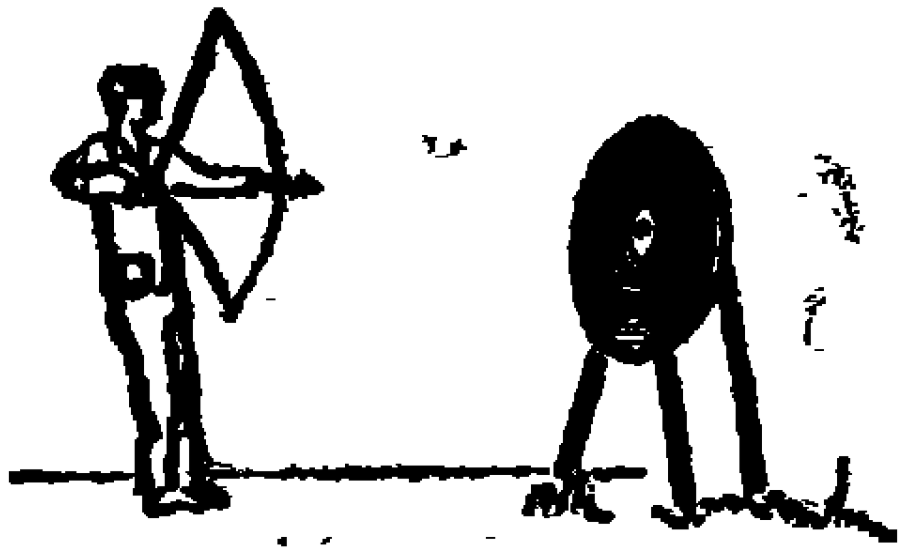
(1) Terry : Principles of Management.

المستوى الاداري	المدة التي يغطيها التخطيط				
	تخطيط حالي	شهر مقدما	ستةاشهر مقدما	سنة مقدما	٥سنوات مقدما
رئيس مجلس الادارة	٢ ٪	٥ ٪	٢٠ ٪	٢٥ ٪	٤٨ ٪
مدير عام	٥	١٥	٤٠	٣٠	١٠
مدير ادارة	٢٥	٥٠	١٥	١٠	—
رئيس قسم	٥٠	٣٠	١٥	٥	—
مشرف	٨٠	١٥	٥	—	—

شكل يبين الوقت التقديرى الذى يبذله المديرون حسب مستوياتهم فى التخطيط طبقـا للمـدة التى يغطيها التخطيط .

الأهـداف

فى مفهوم الأهداف :



الأهداف هى الغايات المطلوب الوصول إليها . ولا يمكن تصور أى جهـد جماعى منتج دون أهداف . فالأهداف هى نقطة الانطلاق فى التخطيط لأنهـا تحـدد الاتجاه العـام للمجهودات الجماعية ، فاذا لم يكن هنـاك هدف (أو أهـداف) كان هـذا الجهد الجماعى جهـدا ضائعـا . والأهداف تتعلق بالمستقبل وبالآمال التى يراد تحقيقها فى المستقبل . والفرق بين الأهـداف والآمال ، أن الأولى تمثل نقطة وصول يبـذل فى سـبيلها مجهودات ، فهى ليست — كالآمال — مجرد رغبـات اعتباطيـة . وتكون الأهداف إما فى الأمد القصير أو الأمد الطويل : فيقـال للأولى أهداف « قصيرة المدى » (سنة فأقل) . ويطلق على الثانيـة أهداف « طويلة المدى » (أكثر من سـنة وغالبـا ما تكون خمس سنين أو عشر سنين أو خمسين سنة) .

وتكون الأهداف على مستوى المشروع ككل (١) وتسمى « أهـدافا

---

(١) اذا كانت الأهـداف على مستوى الدولة أطـلق عليها اهـداف قومية . وتنقسم الأهـداف القومية الى اهـداف متخصصة (الدفاع ، الاقتصاد ، الرفاهية ... الخ .) .

عليـــا أو أهدافا أساسية Basic كما تتفرع الأهداف العليا لكل مؤسسة إلى أهداف « تشغيلية » أو إدارات مثل أهداف الانتـــاج ، أهـــداف التسويق وهكذا •• ويعتبر تحـــديد الأهـــداف من أهم الوظـــائف الادارية • ولهـــا أولوية على جميع وظائف الادارة الأخرى •

فوائد تحـــديد الأهـــداف :

لتحديد أهداف المنشآت فوائد كثيرة منهـــا :

١ — تحـــدد الأهداف الاتجاه العـــام للمجهودات الجماعية فـــلا يمكن تصور جهـــد جماعى منتج دون أهداف •

٢ — تسهل الأهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد ، فعندما يعرف كل شخص فى المجموعة الأهـــداف المطلوب الوصـــول إليهـــا ، فانهم يعملون متعاونين للوصول إليهـــا بأقل درجة ممكنـــة من الاحتكاك والتعارض •

٣ — تساعد الأهداف فى وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها •

٤ — تعتبر الأهداف بمثـــابة دافع لكل فرد فى المجموعة للقيـــام بالعمل ، بواسطة ربط أهدافه بأهداف المؤسسة التى يعمل بهـــا •

٥ — الأهداف مقياس للرقابة — أثنـــاء التنفيـــذ أو بعـــده — طالمـــا أنهـــا تحـــدد المطلوب عمله •

الشروط الواجب توافرها فى الأهداف :

لتحقيق الفوائد السابق الاشارة إليها يجب أن يتوافر فى الأهداف الشروط الآتيـــة :

١ — أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة لجميع أفراد المنظمة •

٢ — أن تكون عمليـة ممكن الوصول إليهـا لا مجرد أحـلام لا يمكن تحقيقهـا

٣ — أن تكون مرتبطـة — بقـدر الامكان — بأهـداف الأفراد الشخصية الذين يكونون الجهـد الجمـاعى ، وذلك ضمانا لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة •

٤ — أن تكون قابلة للقيـاس (١) وليست مجـرد كلمـات عامة ولا سيما بالنسبة لأهداف الادارات والأهداف التشغيلية ، وإلا لمـا أمكن معرفة ما إذا تم تحقيقها من عدمه •

٥ — ألا تتعارض مع القيم الأخلاقية السائدة فى المجتمع أو تتنافى مع الأهداف القوميـة •

٦ — ألا تتركز الأهداف فى شىء واحـد مثل التركيز على الربح فقط •

وسنبين فيما يلى موقف الربح من أهـداف منشآت الأعمال ، ثـم نبين الميـادين المختلفة للأهداف •

الربح وأهداف المشروعات :

١

يعتقد الكثيرون أن الهدف الوحيـد من منشآت الأعمال هو الربح وأن المشروع يجب أن يحقق أكبر كميـة ممكنـة من الربح • ويعتقد البعض الآخر أن الربح ما هو إلا نتيجة الاستغلال والاحتكار ، وعلى هـذا يجب على المنشآت — وخصوصا المنشآت والشركات العامة — ألا تحقق أية أرباح •

---

(١) ان أصعب مشكلة فى تحديد الأهـداف هو جعلها قابلة للقياس ، فمن السهل جدا وضع أهـداف ، أما جعل هذه الأهـداف قابلة للقياس فان ذلك من الصعوبة بمكان •

إننـــا نعتقد أن المنشآت — لكى تبقى ناشطة فى دنيـــا الأعمال — يجب أن تحقق أرباحا • فالأرباح لهـــا وظائف اقتصادية كما ذكرنا ونكررها فيمـــا يلى :

١ — تعتبر الأرباح كبدل للمخاطرة يغطى تكاليف البقاء فى دنيـــا الأعمـــال • وهـــذه تشمل مخاطر السوق ، وما يحدث من تغيرات فنية تقلل من الطلب على السلع والخدمات فى دنيـــا الأعمـــال • ومن الضرورى أن تحصل المنشأة على تكاليف البقـــاء فى دنيـــا الأعمال المشار إليها بواسطة كسب أرباح « كافيـــة » •

٢ — تؤمن الأرباح الحصول على رأس المـــال فى المستقبل للابتكار والتوسع سواء كان بصفة مباشرة عن طريق التمويل الذاتى (أى إعادة استثمار الأرباح) أو عن طريق تشجيع رؤوس الأموال الأخرى •

٣ — تقيس الأرباح فاعلية المجهودات التى بذلت ، فبصفة عامة يمكن القول بأنه كلمـــا زادت الأرباح دل ذلك على فاعليـــة المجهودات والعكس صحيح • (إلا انه من الممكن ان تكون زيادة الأرباح نتيجـــة اســـتغلال المســـتهلكين والعمـــال والمستخدمين ، أو نتيجة ظروف غير عادية مثل نشوب حرب أو نتيجة ظروف لم يكن للادارة دخل فيها على الاطلاق) •

لذلك فان منشآت الأعمـــال على اختلاف أنواعهـــا يجب أن تحقق أرباحا كافيـــة لتغطية الوظائف الاقتصادية الثـــلاث فالأرباح ليست نهـــاية فى ذاتهـــا • ومن هنـــا يجب التمييز بين الأرباح التى لهـــا وظيفـــة اقتصادية ، والأرباح الناتجة من الاحتكار والاســـتغلال • والأخيرة تكون موضع النقـــد الشـــديد من المجتمع والرأى العـــام

والحكومات • وغالبــا ما تسن الحكومات عــدة قوانين لتمنع هــذا النوع من الأرباح غير المشروعة (١) •

فأهداف الربحيــة التى يحددها المديرون تعبر عن الحــد الأدنى اللازم تحقيقه (وليس الحــد الأعلى) وعلى هــذا الأساس يختلف مفهــوم المدير للأرباح عن مفهوم المحاسب • فبالنســبة للمحاسب تكون الأرباح الفرق بين المصاريف والايرادات ، فهى نتيجة حسابية ولا يمكن أن يكون الربح ، فى ميــادين الأعمــال ، نتيجة حسابية • فالربح يجب أن يخطط له ، ويعتبر هــدفا حتى تستطيع المنشــأة أن تقوم بوظيفتهــا (تقديم السلع والخدمات) •

ويترتب على النظر إلى الربح ، كوظيفــة اقتصــــادية ، أن يتم تحــديد الأرباح فى مــدة زمنيــة ، ليست بالضرورة أن تكون سنة فقــد تغطى خمس سنوات مثــلا • وقــد التجأت كثير من الشركات إلى وضع معــايير مثل (معــدل معقول على رأس المــال المستثمر) كهدف للربح فى خمس سنين (٢) •

نخرج من هــذه المناقشة بالمبــدأ أنه لكى تبقى المشروعات ناشطة فى دنيــا الأعمال يجب أن تحقق أرباحا • وفى الوقت نفسه يجب على المشروعات ألا تركز اهتمــامها فى الحصول على الأرباح على حساب أهــداف أخرى •

الميــادين المختلفــة للأهــداف

من الأهميــة بمكان أن تغطى الأهداف الميــادين التاليــة :

أولا ـ اشباع أمثل للمصالح المختلفــة :

١ ـ المساهمة فى ارتفــاع مستوى المعيشة بتقديم سلع وخدمات مقبــولة •

---

(١) لا شك أن التفرقة بين هــذين النوعين من الأرباح ليس بالأمر اليسير لعدم وجود مقاييس كمية يمكن استخدامها •

(٢) معــدل العائد على رأس المــال المستثمر هو خــارج قسمة الأرباح (التى تم تحقيقهــا أو الواجب تحقيقها) على رأس المــال المستثمر فى المشروع •

(٣) لاحظ أن هــذه الميــادين كلهــا مستمدة من القانون الأســاسى للادارة الذى قمنــا بصياغتــه فى الفصل الرابع •

٢ — المساهمة فى تحقيق التوظيف الكامل •

٣ — المساهمة فى تحقيق توزيع عادل للدخل (توازن بين الأرباح وبين الأجور والمرتبــات) •

ثانيــا — الكفــاءة (فى جميع مجالات العمل) :

١ — الاقـــلال من الضياع فى الموارد المســتخدمة بمــا فى ذلك الوقت •

٢ — انخفاض تكاليف الانتاج (والتكاليف الاجمالية) •

٣ — زيادة الأرباح نتيجة الاستخدام الأمثل للمدخلات لا برفع أســعار السلع والخدمات •

ثالثــا — الانتــاج :

١ — الاستخدام التــام للطــاقة الانتاجية للمشروع •

٢ — زيادة الكميــات المنتجة والمبــاعة [1] •

٣ — تحسين فى جودة السلع وتطويرها •

رابعــا — البقاء فى دنيــا الأعمال عن طريق :

١ — تشـــجيع وتطبيق الابتكارات العلميـــة والفنيـــة فى شـــكل السلعة ، أو طريقة تقديم الخدمة ، من أجل إقلال التكاليف أو تحسين الأداء وتسهيل استخدامها أو إرضــاء المستهلك بصفة عامة ••• الخ •

---

(١) لاحظ أن زيادة الكميات المنتجة قد يتعــارض مع تحقيق أكبر كمية من الأرباح ••• حيث قد تؤثر الزيادة هذه فى العرض وانخفاض الأسعار •

٢ — التوسع فى الأعمال لتغطية مناطق جـديدة أو آفاق جـديدة أو عمليـات جـديدة (١) •• الخ ، مع عدم التضحية بمبدأ الحجم الأمثـل •• وهو الحجم الذى تكون فيـه التكاليف أقل ما يمكن •

خامسا — القيم الأخلاقيـة :

١ — الالتزام بالمفـاهيم الأخلاقيـة •

٢ — الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة لحياة المجتمع •

سادسا — الصورة الذهنيـة للمنظمة لدى جماهيرها :

لكل المنظمـات ، صغيرة كانت أو كبيرة ، حكوميـة أو أهليـة ، صناعية أو تجارية •• شخصية تمـاما مثل شخصية الانسان الفرد • ويحكم الأفراد على المنظمة كما يحكمون على الانسان الفرد • وتسمى الانطباعات الشعورية واللاشعورية عنـد الجماهير بالصورة الذهنية

---

(١) تهـدف المنشـآت الكبيرة الى الاحتفـاظ بـ أو تحسين مركزها السوقى •

ويمكن تعريف المركز السوقى Market Standing بأنه حصة المشروع فى السوق ، فاذا كانت جملة المبيعات من أقلام الحبر الباركر فى السـوق ٠٠٠ر١٠٠ وحدة وكان نصيب احدى الشركات منها ٠٠٠ر٣٠ وحدة ، قيل أن حصة الشركة ٣٠٪ • فاذا قلت حصة المشروع الى ١٥٪ قيل أن مركز الشركة السوقى تدهور •• ولكن اذا زادت مبيعات الشركة الى ٠٠٠ر٤٠ وحـدة فلا يمكن القول بأن مـركز الشركة قـد تحسـن ما لم تعرف المبيعـات الكليـة ، فاذا زادت المبيعـات من ٠٠٠ر١٠٠ الى ٠٠٠ر١٦٠ أصبح نصيب الشركة فى هذه الحالة ٢٥٪ • فبالرغم من ازدياد حجم المبيعات الا أن مركز الشركة فى السوق تدهور •

وليس من الحكمة تحديد حصة فى السوق قليلة جدا (نصف بالمائة) مثلا فمثل هـذا المشروع يعتبر مشروعا حـديا ، وأى تغيـير فى الهيـكل الاقتصادى قد يؤثر تأثيرا خطيرا وقـد يضطر المشروع الى الافـلاس • هذا ، وقد لا يكون من الحكمة تحديد حصة فى السـوق كبيرة جـدا ٩٥٪ مثلا ، فان هذه النسبة الكبيرة التى تشير الى وجود الاحتكار قـد تشجع الحـكومة (فى النظـام الحر) على التدخل لسن القوانين التى من شأنها التأثير على مركز الشركة ••• والمستحسن فى كثير من الحالات أن يحدد المديرون مدى معين للمركز السوقى أى أن يكون هنـاك حصة عالية وحصة منخفضة (بدائل مختلفة) •

والجمــاهير هنــا جمع جمهور ، والجمهور هو مجموعة من الأفراد تقع فى محيط نشاط المنظمة تؤثر عليــه وتتأثر به • ويختلف الجمهور فى تكوينه حسب طبيعة المشكلة • وعلى هــذا يوجــد عــدة جماهير لكل منظمة : جمهور الموظفين وجمهور العمال وجمهور المديرين وجمهور المستهلكين وجمهور الموردين • وجمهور المستثمرين والجمهور العــام ••• الخ • ولكل جمهور من هــذه الجماهير صورة ذهنيــة عن المنظمة •

لذلك كان من الضرورى لكل المنظمات ، مهما كان نوعهــا ، تحديد الصورة الذهنيــة التى تريدها عنــد جمــاهيرها حتى تقوم بتخطيط أعمالهــا فى ضوء هــذه الصوزة الذهنيــة المطلوبة •

وبدون تحديد أهداف للصورة الذهنيــة فان المنظمة ستجد نفسها فى تخبط الأمر الذى يثير هــذه الجمــاهير على المنظمة ، وبالتــالى يكون احتمال الفشل كبيرا (١) • فاهتمام المنظمة بشخصيتها ضرورى مثل اهتمام الفرد بشخصيته وسمعته • ويمكننــا أن نتصور ما يحدث لشخص لا يهتم بسمعته وانطباعات النــاس معــه •

وتعتبر الصورة الذهنيــة للمشروع من أحسن المؤشرات عن نجاح المشروع أو فشله لأنها مقياس لقدرة الادارة على تحقيق مسئولياتها الاجتماعيــة والاقتصادية (٢) •

ويجــدر بنــا الاشارة هنــا إلى أن تعــدد الأهداف من الادارة السليمة بصرف النظر عن نظام الأعمــال السائد • ونذكر فيمــا يلى نموذجا لهــدف حــددته إحــدى الشركات الأمريكيــة التى تنبهت لهــذه القاعدة الأساسية :

---

(١) راجع القانون الأساسى فى الادارة.

(٢) يعتقــد البعض خطأ أن تحسين سمعــة المشروع يتم بانشــاء ادارة للعلاقات العامة ، لكننا نؤمن بــأن الصــورة الذهنيــة تتــكون من تصرفات موظفى وعمال ومديرى المنظمة.

إن هـذه الشركة تسعى إلى إنتـاج سلعة جيدة بأسعار منخفضة باستمرار • فالربح ليس الهدف ، ولكن الربح نتيجة عارضة • وترى الشركة إن ذلك فلسـفة واتجاه عقلى ، فهى تؤمن بأن المؤسسة التى تفعـل ذلك سيكون لهـا أرباح كبيرة يجب أن توزع بين المسـتهلك والعامل والمساهم •• فأهداف هـذه الشركة عـديدة :

١ — إنتـاج سلع جيـدة •
٢ — أسـعار منخفضة •
٣ — توزيع أرباحهـا بين المستهلك والعـامل والمساهم •

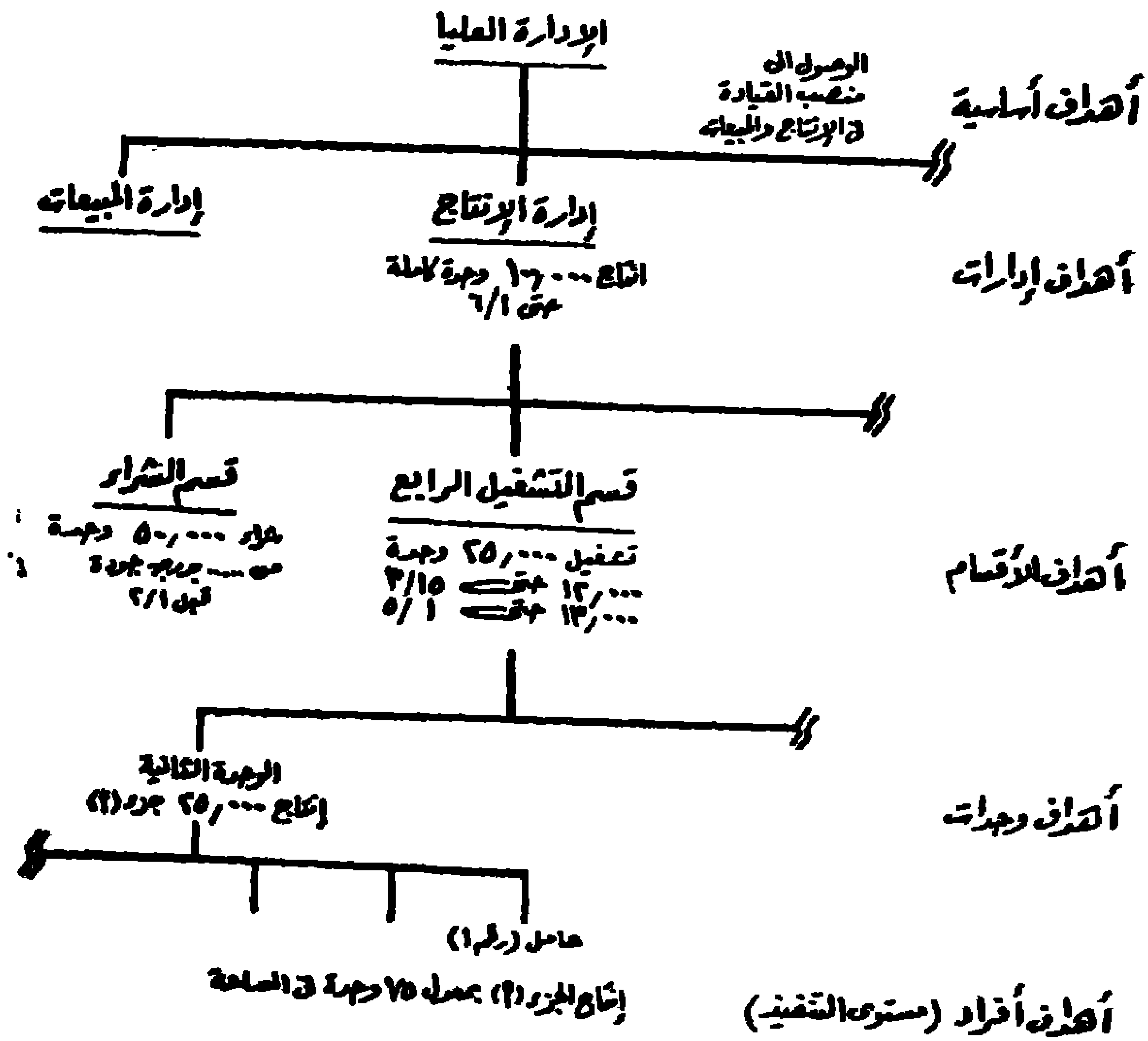
التعـارض بين الأهـداف

من الملاحظ دائمـا أن الأهـداف تكون متعارضـة : فكيف يمكن للادارة أن تخدم عملاءها وورديهـا ومستثمريها ومستهلكيها وتحقق مصالح كل منهم فى الوقت نفسه • إن رفع الأسعار قـد يؤدى إلى زيادة الأرباح ، وذلك يخـدم أصحاب رؤوس الأموال •• ولكن ذلك لا يرضي المستهلكين !! إن شراء المواد الخـام من الموردين بأرخص الأثمان يجعل الموردين غير راضين لشعورهم بأنهم موضع استغلال ! إن زيادة أجور العمال — مع بقـاء العوامل الأخرى ثابتـة — يقلل من الأرباح ••

من هـذا يتضح أن الأهـداف غالبـا ما تكون متعارضة • ليس هـذا فحسب ، بل إن الأهداف القصيرة الأجل غالبـا ما لا تتفق مع الأهـداف طويلة الأجـل • فاذا كان التركيز على الربح فى الأمـد القصير ، فان ذلك غالبـا ما يكون ضارا بالأجل الطويل • فالاقـلال من تدريب الموظفين والاداريين ، والاقـلال من الحملات الاعلانيـة ومن الأبحاث يزيد من الأرباح الحاليـة (بتقليل المصروفات) ، ولكن على حساب نمو المشروع فى الأجل الطويل ••• وهكذا • إن مسئولية الادارة هى فى تحقيق التوازن بين هـذه الاتجاهات المتعارضة •

بعـد أن تحـدد الأهداف الرئيسية للمنظمة فانه من الضرورى أن تحـدد أهـداف الادارات الفرعيـة بشكل يحقق الأهداف الرئيسية وتستمر عمليـة تحـديد الأهداف فى الأقسام الدنيـا حتى مستوى التنفيـذ • وبذلك تكون الأهـداف مرتبطة ببعضها البعض ارتبـاطا رأسيا ، وهو ما يطلق عليـه « تدرج أو تسلسل الأهـداف » • فاذا كانت أهداف بعض الادارات (أو الأقسام) لا تتفق مع الأهـداف الرئيسـية ، فان ذلك قـد يؤدى إلى الاضرار بالمصلحـة العـامة للمنظمة وبالتـالى فشلها •

وفيما يلى شكل يبين تدرج الأهداف فى مشروع صناعى (١) :



شكل يبين تدرج الأهداف فى مشروع صناعى (افتراضى)

(١) يرتبط موضوع تدرج الأهداف بالتنظيم للمشروع •

مثال على تحديد الأهداف فى شركة لوكنز الأمريكية للصلب ١

فى صيف عام ١٩٥٤ وجدت شركة لوكنز للصلب Luckens Steel Co. أنه من المستحسن أن تحدد أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها • وقد لاقت الفكرة تعاون جميع المديرين فى المشروع وعلى رأسهم المدير العام « هوستون » •

وكانت الخطوة الأولى هى وضع اهداف أساسية ، منها •

« أولا — الحصول على مستوى معقول من الأرباح — مع تحسن هذا المستوى باستمرار بواسطة المجهود المنتج فى صناعة الواح الصلب والأجزاء المصنوعة » •

ثانيا — ادارة العمل بشكل يتم معه الاعتراف بالشركة على اساس انها عضو منتج يستحق الشرف فى المجتمع فى علاقتها من أجل الفائدة التى تعود على المساهمين والمستخدمين والمستهلكين والموردين والمنطقة والحكومة •

« ومن ناحية الغرضين الاساسيين المذكورين فهناك نقطتان نعتقد أنهما تمثلان فلسفة تؤثر فى تسيير العمل : أحداهما دافع الربح والأخرى « العلاقات الطيبة » المبنية على الفائدة للطرفين • اننا نؤمن بأن ذلك هام بالنسبة للنجاح الطويل الأمد لمشروعنا » •

« ان الهدف الأساسى الثانى أى العلاقات الطيبة يظهر ايماننا بأن علاقات العمل — كى تعتبر جيدة — يجب أن تكون مبنية على فائدة للطرفين » •

أهداف ادارة المبيعات :

ان أهداف ادارة المبيعات تخضع للاهداف الأساسية للمشروع : تحسين العائدوالحصول على قبول من المجتمع •

ونحن نؤمن بأنه يمكن الوصول الى الأهداف الأساسية عن طريق :

١ — البحث عن أسواق مقبولة للمنتجات والخدمات وغزوها •

٢ — بيع منتجات الشركة باسعار يمكن معها الحصول على عائد معقول • ٣ — مساعدة العملاء لتنمية أسواقهم لمصلحة (لوكنز) •

وفيما يلى ما سيتم عمله :

١ — تنمية السوق :

ان شركة لوكنز تعتقد أن أحسن طريقة لتنمية الأسواق وتقديم منتجات جديدة ، هى الاعتراف بحاجات مستهلكينا والصناعات

---

(١) قام بكتابة هذه المقالة أساسا « هوستون » المدير العام للشركة ونشرت فى :

Targets for Management, General Management Series No. 177 (New York : Americain Management Association, 1955.

وقد أعيد نشرها فى مؤلفنا « قراءات فى الادارة » ، ص ١٢٠ ، ١٤٠ وما بعدها وقد ترجمها المؤلف الى العربية •

التى نمدها ٠ (اننا نشير بالطبع الى المنتجات والخدمات الموجودة حاليا ، والمنتجات التى ادخل التحسين عليها ، والتى لهـا علاقة مباشرة بالمنتجات والخدمات الحالية) ومن الواضح ، ان رجال البيع ـ فى أثناء علاقاتهم مع المستهلكين ـ سيمكنهم أن يوصوا الينـا حاجاتهم ورغباتهم ٠ ان رجال التسويق والمهندسين ورجال الخدمات، الذين ينقلون كثيرا يمكن الاعتماد عليهم فى تعريفنا بحاجات السوق٠

اننا نقصد بمحاولة الغاء الهوة التى تحدث أحيانا فى مبيعاتنا وفى ايراداتنا عن طريق الاعتماد الكلى على أسواق السلع الصناعية ، ان الحصول على عائد معقول وبمستوى عال ، هو غرض محدد ٠

٢ ـ تحسين العـائد :

ان بيع منتجات الشركة بأسعار تعود علينا بعائد معقول وبمستوى مرتفع باستمرار ، يتطلب معايير بيعية شاملة لتوجيه رجال البيع من أجـل الـكفاية فى أعمالهم ٠ ان استخدام مثل هـذه المعايير للرقابة سوف يؤدى الى الاقلال من تكاليف البيع ، ويؤدى بالتالى الى التأكد من اعطاء الاهتمام اللازم للمشترين المتوقعين لمنتجاتنا٠ كما ستؤدى هذه المعايير الرقابية أيضا الى تركيز الضوء على مصروفات الترقية والتنقل والاتصالات (التليفون والتلغراف) ٠

٣ ـ خدمات العمـلاء :

بالاشارة الى الهدف الأساسى المتعلق بمساعدة العمـلاء لتنميـة وخدمة أسواقهم بالنسبة لمنتجات لوكنز الحالية ـ فان الأغلبية العظمى من منتجات لوكنز الحالية تصل المستهلك الأخير بعد اتمـام تصنيعها وتجميعها بواسطة عملائنـا ٠

ان هدف الشركة يكون قد تحقق ـ فى اعتقادنا ـ اذا وجهنا جزءا من مجهوداتنا البيعية لعملاء عملائنا ٠ اننـا نؤمن بأن ذلك سيربطنا أكثر بعمـلائنا ٠

وبالاضافة الى ذلك فاننا نأمل أن نسرع بالبرنامج الذى سنشجع فيه العملاء لزيادة تسهيلات الانتاج بمصنعنا ٠ واننا نأمل المساهمة ـ على مستوى أكبر فى نشاط النقـابات التجـارية التى تشمل عمـلاءنا الحاليين وعملاءنا المرتقبين ٠

أهداف ادارة الانتاج لشركة لوكنز للصلب هى :

١ ـ اظهار منتجات الشركة بشـكل يكون معـه مسـتوى الجودة والتكاليف ومواعيـد التسليم ، مشجعـة للاسواق الحاليـة والجديدة ٠

٢ ـ بذل مجهود حقيـقى ـ للحصول على توفيرات فى عمليـات التصنيع والاجراءات ـ فى حدود موارد الشركة ـ للحصول على مستوى عائد عال ٠

٣ ـ أن نكون متنبهين وعلى استعداد لتقـديم سلع جـديدة وتحسينات فى السلع الحالية ، مع ايجاد التسهيلات الصناعية الملائمة ٠

* * *

وننقل فيما يلي شعار شركة امريكية بمثابة سجل لأهـداقها العامة :

شـعارنا

نحن نؤمن أن مسئوليتنا هى نحو عملائنا

بضائعنا يجب أن تكون دائما جيدة
يجب أن نسعى دائما الى تحسينها واقلال تكلفتها وسعرها
يجب أن يتم تلبية الطلبات بسرعة وبدقة
ويجب على عملائنا أن يحققوا ربحا معقولا

ان مسئوليتنا الثانية نحو أولئك الذين يعملون معنا
الرجال والنساء فى المصانع والمكاتب
فيجب أن يشعروا بالطمانينة فى عملهم
والأجور يجب أن تكون عادلة وملائمة
الادارة عادلة والساعات قليلة وظروف العمل نظيفة ومرتبة
ويجب أن يكون للعمال نظام اقتراحات وشكاوى
العمـال والاداريين يجب أن يكونوا متلائمين مع أعمـالهم ومعقولين فى تصرفاتهم
ويجب أن يكون هناك فرص للترقي للاكفاء
ويجب أن ينظر الى كل شخص على انه انسان فرد
واقف على كرامته الشخصية وجدارته

ومسئوليتنا الثالثة نحو ادارتنا
فالمديرون يجب أن يكونوا اشخاصا اذكياء متعلمين خبراء قادرين

ومسئوليتنا الرابعة نحو المنطقة التى نعيش فيها
فيجب أن نكون كمواطن صالح يشجع الأعمال الخيرة والخير
ونتحمل نصيبنا من الضرائب العامة
ونحفظ الملكية التى فى أيدينا والتى كان لنا شرف الحصول عليهـا
ويجب علينا أن نشارك فى تطوير وترويج وتطوير المدنيـة والحضـارة
من النواحى الصحية والعلمية والادارة المحلية
ونعرف المنطقة بنشاطنا وأعمالنا

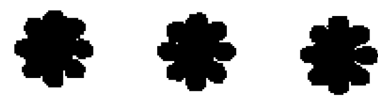
بتصرف من : Johnson and Johnson Co.

ومسئولياتنا الخامسة والأخيرة نحو مستثمرينا

فيجب أن نحقق أرباحا
ونخلق احتياطيات ونقوم بأبحاث عملية
ونقوم بالابتكار وتحمل المخاطر وتحمل ما يتكلفه ذلك
ويجب أن نتوقع الأيام السيئة وندفع عنها أرباحا أيضا
وندفع ضرائب ونشترى آلات جديدة باستمرار
ونضع خطط بيع على نطاق واسع
ونعتمد على التجربة والخطأ فى الأفكار الجديدة

فاذا تم ذلك فان المستثمرين يجب أن يحصلوا على عائد معقول وعادل ·

لقد عقدنا العزم بمساعدة الله وقوته أن نحقق هذه التعهدات بأقصى طاقاتنا وامكانياتنا ·



فى مفهوم السياسات

إن إدارة أى عمل ليس من الأمور اليسيرة ، فهناك مئات من المشاكل المطلوب حلها ، ومئات من القرارات الواجب اتخاذها . إلا أن بعض هذه المشاكل ذات طبيعة متكررة أى تحدث فى فترات كثيرة . لذلك فمن الضرورى وضع قواعد تطبق فى كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد « السياسات » ، فالسياسات مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الادارية السفلى . فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المشاكل المماثلة .

يقول دافيس : « إن السياسة بصفة أساسية تعبير — صريح أو مضمون — عن تلك المجموعة من المبادىء والقواعد التى وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى » . وفى كلماته بالحرف الواحد يقول :

The Policy is basically a statement, either expressed or implied, of those principles and rules that are set up by executive leadership as guides and constraints for the organization thought and action (1).

ويقول جلوفر : « إن السياسة مبدأ مرشد سبق إقراره — مبنى على الأهداف — وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف » . وهذه هى كلماته :

Policy is an established guiding canon (a principle accepted as true fundamental, in conformity with good usage) premised on objective, devised to govern the activities of business enterprise and from which the basic precepts (instruction as a rule of conduct) are dervied (2).

---

(1) Davis, Fundamentals of Top Management. P. 6.

(2) Glover, The Fundamentals of Professional Management, P. 57.

أما كونتز فيقول : « إن السياسات عبارة عن خطط . إنهـا جمل عامة أو مفاهيم ترشد وتقيد تفكير المرؤوسين فى المشروع أو فى أحـد أقسامه » . وفى كلمـاته يقول :

Policies are plans. They are general statements or understandings which guide or channel the thinking and action of subordinates in an enterprise or one of its departments (1).

أما مينارد فيقول : « إن السياسة تشـمل مجموعة محـددة من التصرفات سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحـد طالما يكون هنـاك تشـابه إلى حـد كبير فى الظروف » . وهو فى هـذا يقـول :

Policy constitute definite courses of action predetermined for the purpose of securing uniformity of procedure so long as substantially similar conditions exist. (2)

ويقول الدرسون : « إن السياسة مجموعة من القواعـد العـاملة التى تحكم استخدام مصادر المنشأة فى الوصول إلى أهدافها » .

A policy is set of working rules governing the use of the resources of the firm in gaining the firms objectives (3).

ويقول كيلى ولازر : « السياسة مجموعة القواعـد الموضوعة على مستوى عال من السلطة لتوجـه القرارات التى تتخـذ على مستوى أقـل (٤) » .

تتفق كل التعاريف المذكورة فى أن السياسة قرار — أو قاعـدة — توضع بمعرفة المديرين فى المستويات العليـا لتوجيـه وضبط الفكر والأعمـال فى المستويات الادارية الأقل .

---

(1) Koontz and O'Donnell, Principles of Management. P. 483.

(2) Maynard, Principles of Marketing. P. 555.

(3) Alderson, Marketing Behavoir and Executive Action P. 444.

(4) Kelly and Lazer. Managerial Marketing. P. 375.

فاذا تقرر فى مشروع معين البيع بالأجل لتجـار الجملة فقط ، فان هـذا القرار يعتبر سياسة تحـكم تصرفات المرؤوسين فى تنفيـذهم الأعمـال فلا يجوز لهم البيع بالأجل لغير تجار الجملة . كمـا أنهم لا يرجعون إلى الادارة العليـا فى كل مرة يتقـدم إليهم تاجر جمـلة يطلب الشراء بالأجل .

الفرق بين الهـدف والسياسة :

يخلط الكثيرون بين السياسة والهدف . فالهدف هو ما نريد تحقيقه ، أما السياسة فهى الطريق الذى إذا اتبعنـاه يحقق لنـا الهـدف . فالسياسة مرشد فى التنفيـذ . ولإيضاح ذلك نفرض أن مدير مصنع أحـذية قرر إنتـاج أحذية لتباع للمستهلك بسعر جنيـه واحـد ، هل هـذا هدف أم سياسة ؟ إن الهـدف هنـا هو إنتـاج وتوزيع أحـذية ، وتحقيق فائض بسعر نهائى جنيـه . والسياسة هى إنتاج أحـذية لا يزيد أو ينقص سـعر بيعهـا للمستهلك بأى حـال عن جنيـه . والآن ما هى الحكمة من التفرقة بين السياسة والهـدف . إذا عرفنـا الهـدف أمكننـا اختيـار الطريق الذى يوصل إليـه ، والاسـتغناء عن كل الطرق والوسائل الأخرى التى لا تحقق هـذا الهـدف بالذات (١) .

فوائد السياسات :

رسم السياسات من حتميات الأمور فى الادارة للأسباب الآتيـة :

١ — تخلص السياسات المديرين من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة فى المشـاكل المماثلة وبذلك يقل المجهود الذهنى والعصبى للمديرين والموظفين .

٢ — تعتبر السياسات فى ذاتها مديرا يجيب عن أسئلة المرؤوسين بسرعة ، وهى بذلك تترك للمـديرين التفرغ للمشـاكل الجـديدة .

---

(١) ارجع الى نمـوذج الأهـداف تحت « شـعارنا » ثم حاول استخراج السياسات المندمجة مع الأهداف .

٣ — استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والتردد ، لأن تصرفات الاداريين والموظفين التى تتمشى مع السياسات الموضوعة من أعلى تجعلهم واثقين من أنهم يسيرون وفقا لرغبات رؤسائهم • فالسياسات تكون جزءا كبيرا من فلسفة المديرين فى إدارة المشروع ، كما أنها تعبر عن نواياهم فيما يتعلق بما هو صواب وما هو خطأ بالنسبة لمختلف العمليات فى المشروع •

٤ — تحقق السياسات التنسيق بين تصرفات مختلف الأشخاص فى المشروع ، كما أنها تحقق التماثل فى تصرفاتهم وخصوصا فيما يتعلق بمعاملتهم مع الغير •

٥ — تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على المجهودات الجماعية للوصول إلى الأهداف الموضوعة طالما أنها تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله •

الشروط الواجب توافرها فى السياسات :

يمكن تلخيص الشروط الواجب توافرها فى السياسات فى الآتى :

١ — أن تكون مستمدة من وتؤدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة •

٢ — أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا رأسيا وأفقيا (كما سيأتى) :

٣ — أن تكون ممكنة التطبيق أى غير خيالية •

٤ — أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف فى حالة حدوث تغييرات داخل المشروع أو خارجه (١) •

---

(١) اذا لم تكن السياسات مرنة (اى تسمح بحرية للمرؤوسين فى التصرف حسب الأحوال) اطلق عليها تعليمات •

٥ — أن تكون — بالرغم من مرونتها — محـــددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التـــأويل •

٦ — ألا تتنـــافى مع السياسة العـــامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقيـــة السائدة •

٧ — وأخيرا يشترط فى الســـياسات أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع ، ولذا يجب أن تكون مكتوبة كلمـــا أمكن ذلك • (كمـــا سيأتى) •

أنواع السياسات

يمكن تقسيم السياسات من حيث درجة تأثيرها فى المشروع ودرجة شمولها إلى ثلاثة أقسام : ١ — سياسات أساسية • ٢ — سياسات عليـــا • ٣ — سياسات تشغيليـــة •

١ — السياسات الأساسية :

هى السياسات التى تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة فى لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهـــداف المنظمة والمبرر من وجودها • فاذا تغيرت هـــذه الســـياسات تغير الشـــكل الجوهرى والموضوعى للمنظمة وتطلب الأمر إعادة تكوينهـــا • وعلى هـــذا يجب أن تكون هـــذه السياسات واسعة النطاق مرنة تسمح للتغيرات التى يمكن أن تحدث فى المستقبل •

ولنضرب مثلا على بعض السياسات الأساسية • نفترض أن هدف إحـــدى الشركات هو « المساهمة فى مكافحة الحفـــاء فى المجتمع » • فيمكن رسم سياسة أساسية تقول : « تقوم شركتنا بانتـــاج الأحذية لبيعهـــا للطبقـــة الفقيرة » •

لا شك أن هـذه السياسة الأساسية تحـدد السياسات الأخرى • ومعنى هـذا أنه لا يجوز لمدير الشركة مثلا أن يقرر إنتـاج الحقائب الجلدية أو أية سـلعة أخرى • وتقضى السياسة أيضا بأن الانتـاج لا يكون للبيع للطبقـة الغنيـة ، وإنمـا للطبقة الفقيرة • فلا يجوز طبقـا لهـذه السياسة — إنتـاج أحذية بأسعار مرتفعة أو إنتـاج أحـذية تخضع للمودة •• فهى سياسة أساسية تؤثر على كل وحـدة فى المشروع وهى بذلك سياسة شاملة يكون تأثيرها عميقـا وتحـكم السياسات الأخرى • لاحظ أن هـذه السياسة مرنة فهى لم تحـدد نوع الأحـذية أو شكلهـا أو لونهـا كمـا لم تحـدد نوع المـادة المستخدمة •• الخ •

٢ — السياسات العليـا :

هى السـياسات التى توضع بمعرفة الادارة العليـا فى المشروع بعكس السياسات الأساسية التى قلنـا أنهـا تكون مدونة فى نظـام تأسيس المنظمـة وموضوعة بمعرفة المؤسسين ، أو أصحاب رؤوس الأموال • وهى بوجه عام أكثر من السـياسات الأساسية تفصيلا ، ولكنهـا تتصل بأعمـال المشروع ككل • فاذا تتبعنـا المثل السـابق نجـد أن السياسات العـامة فى مثل هـذه الحالة تكون أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية •

فإذا رأت الادارة العليـا إضافة نوع جـديد من الأحـذية التى تصنع من البلاستيك ، وهـذا يكون بمثـابة سياسة عليـا جـديدة ، فان إضافة هـذا النوع الجـديد من المنتجات يظهر معـه مشـاكل جـديدة بالنسبة لادارات المبيعات والانتـاج والتمويل •• فربمـا يحتاج ذلك إلى إضافة قوة جـديدة من رجال البيع • وإدارة الانتاج تجـد نفسـها مضطرة لعمل تصميمات ، والمصنع قـد يضطر لتغيير الآلات •• ويتطلب الأمر رسم سياسات تشغيلية جـديدة أو تعـديل السياسات القائمـة •

٣ ـ سياسات إدارات أو تشغيليـة :

هى السياسات التى تتعلق بنشاط معين فى الشركة : مثل سياسات الشراء وسياسات الانتاج والبيع والنقل والتخزين والتوزيع والاعلان والائتمان والمستخدمين والبحوث والعلاقات العـامة ••• الخ •

وهـذه السياسات تعتمد أساسا على السياسات العليا التى بدورها تعتمـد على السياسات الأساسية المستمدة من أهـداف المشروع • ولنضرب مثـلا على ذلك ، فنستمر بمثالنـا السابق الخـاص بشركة الأحـذية ونحاول وضع سياسة بيعيـة خاصة بالتسعير مثلا فنقول : يتم تسعير الأحذية المبـاعة على أساس ٥ بالمـائة زائدا التكاليف •

وفيمـا يلى شكل يبين مختلف أنواع السياسات حسب المستويات الادارية المختلفـة (١) :

أنواع السياسات	تستخدم بصفة أساسيةبواسطة	درجـة التـأثير	درجـة الشـمول	الأهميـة
أساسية	الادارة العليا (المدير العام)	تؤثر فى كل جـزء من المشروع	عامة وشاملة	هامة جدا
عليـا	مديـرو الادارات	غالبا ما تؤثر فى كل جـزء من أجـزاء المشروع	خاصةومحدودة الى درجـة	هامـة
ادارات	رؤسـاء الاقسـام	تؤثرفىالأعمال اليوميـة	محدودة	أقل فى الأهمية

وسنبين فيما يلى أنواع هـذه السياسات بشىء من التفصيل •

(1) Newman, Administrative Action.

سياسات المشروع المختلفة

تصور القائمة الآتية نموذجا من الموضوعات التى تعالجها السياسات لمشروع صناعى (مقسمة حسب نشاطات المشروع المختلفة) (١) :

أولا — سياسات الشراء :

١ — الشراء أو الانتاج بالنسبة إلى : السلع الرئيسية ، أجزاء السلع ، والمواد الأولية ، الخدمات •

٢ — مصادر الشراء :

— الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر •

— الشراء من المنتج أو من الوسطاء الموزعين •

الشراء من المصادر المحلية أو المصادر الأجنبية •

٣ — توقيت الشراء :

— الشراء للتخزين أو الشراء للاستخدام العاجل •

— الحد الأدنى الواجب وجوده فى المخازن •

٤ — ربط الشراء بالبيع :

— مدى اتباع سياسة المبادلة فى الشراء (اشترى منك إذا اشتريت منى) •

ثانيا — سياسات الانتاج :

١ — العمليات الانتاجية :

— الانتاج المستمر (مواصفات ثابتة) أو انتاج الطلبيات •

— حجم الوحدات الصناعية ومدى التخصص الفنى •

— الأبحاث الفنية والهندسية •

---

(1) Newman : Administrative Action. PP. 44. ff.

٣ — مراقبة جودة الانتاج :

— معايير الرقابة على جودة الانتاج .

— طرق ومواعيد الفحص على الانتاج .

٣ — التدريب الفنى للعمال والمشرفين :

— درجة التدريب ومدى شموله لعمال المصنع .

— كيفية التدريب ومواعيد إجرائه .

ثالثا — سياسات التسويق :

١ — المنتجات :

— تحديد العدد ودرجة تشكيل المنتجات (المقاسات ، الألوان ، الأحجام ..) .

— تحديد مستوى جودة المنتجات المطلوبة أو المقبولة من المستهلك .

٢ — التسعير :

— التسعير على أساس التكاليف أو الأسعار السائدة فى السوق أو اعتبارات خاصة .

— خصم الكمية الواجب منحه لمختلف الوسطاء .

— مدى تغير الأسعار أو ثباتها فى ضوء تغير أسعار المنافسين .

٤ — الاعلان والدعاية والترويج :

— مخصصات الاعلان أى المبالغ الواجب صرفها على الاعلان .

— وسائل الاعلان : الجرائد ، المجلات ، التليفزيون ، الراديو ، السينما ... الخ .

٥ — منافذ التوزيع :

— البيع المباشر أو الطريق الطويل (عن طريق الوسطاء) .

— العمولات التى تعطى للوسطاء مقابل التوزيع .

رابعـــا ـــ سياسات الأفراد :

١ ـــ الاختيـــار :

ـــ مصادر الحصول على المستخدمين (مكاتب متخصصة أم الاعـــلان بالجرائد) •

ـــ الحـــد الأدنى من الشروط الواجب توافرها فى الموظفين والعمـــال •

٢ ـــ التدريب والترقيـــة :

ـــ درجة التدريب ومدى شموله ومواعيـــده •

ـــ أسس الترقيـــة (بالأقدمية ـــ بالشهادات ـــ بالاختبار أو بالاختيـــار) •

٣ ـــ التعويض المـــادى :

ـــ طرق دفع الأجور (بالقطعة ـ بالزمن ـ بالقطعة والزمن ••• الخ) •

ـــ مستوى الأجور بالنسبة للأجور السائدة فى السوق •

٤ ـــ ســـير العمـــل :

ـــ ساعات العمل ومواعيـــده •

ـــ الاجازات الاعتيادية والمرضية وغيرها •

ـــ معالجة الغياب والتأخير والاستقالات •

٥ ـــ خدمات المستخدمين :

ـــ الخدمات الواجب تقديمها : طبية ـ ترفيهية ـ اجتماعية •

ـــ أسس تقـــديم الخدمات (مجانا ـــ بمقـــابل) •

٦ ـــ العـــلاقات الصناعيـــة :

ـــ كيفيـــة معالجة الشكاوى •

ـــ العلاقات مع النقابات العمـــالية والاتحـــادات المهنيـــة والمؤسسات العلميـــة •

خامسا — سياسات ماليــة :

١ — نواحى الاستثمار واستخدام رأس المــال :

— مدى الاستثمار فى أصول ثابتــة وكميــة رأس المــال العــامل •

— مدى الاستثمار فى موجودات المخازن •

— مدى التسهيلات الائتمانيــة الواجب منحها •

— نواحى الاستثمار الخارجى •

٢ — مصــادر المــال المستثمر :

— المساهمون أو البنوك •

— الديون طويلة الأجل أم قصيرة الأجل •

٣ — المحافظة على الأموال المستثمرة :

— التأمين : كيفيتــه وشروطه •

— الاحتياطيات اللازمة •

٤ — التصرف فى الأرباح :

— إعادة استثمارها فى المشروع أو فى مشروعات أخرى •

— أسس توزيع الأرباح على المساهمين أو الشركاء •

لائحــة السياسات :



ذكرنا فى الصفحات الســابقة ضرورة تسجيل الســياسات • وتسمى الأوراق التى تحوى سياسات المشروع لائحــة السياسات Policy Manual وتعتبر لائحة الســياسات من أهم وثائق التخطيط • وتعتمــد السياسات من الادارة العليا كمــا تلغى وتعــدل من الادارة العليــــا (رئيس مجلس الادارة ، المدير العــام) •

وللسياسات المكتوبة مزايا عـديدة منهـا :

١ — غالبـا ما ينشأ كثير من الخلافات بين الرؤساء عن ماهيـة سياسة المشروع بالضبط ، فاذا كانت مكتوبة فانه من السهل حل الخلاف بالرجوع إلى ما هو مكتوب •

٢ — فى حالة غياب الرؤساء أو استقالتهم أو انتهاء مددهم فإن السياسات المكتوبة تعين فى ضبط وتوجيـه أفكار الرؤساء الجـدد •

٣ — إن اعتمـاد الرؤساء على إعطاء تعليمات شفوية لمرؤوسيهم يؤدى إلى ظهـور نوع من عـدم التجـانس فى تصرفات المرؤوسين والمستويات الادارية فيمـا يتعلق بالتفاصيل •• وقـد تكون هـذه القرارات الشفوية متعارضة (١) •

٤ — السياسات المكتوبة أسهل فى تغييرها بالنسبة للسياسات غير المكتوبة التى قـد لا يتفق على ماهيتهـا بالضبط •

اعلام المرؤوسين بالسياسات :

بمجرد وضع سياسات جـديدة أو تعـديل سياسات قائمة ، فانه من الأهميـة بمكان افساح المجال للمرؤوسين لمعرفة وفهم التغييرات الجـديدة • وفى كل الأحوال يجب عدم إظهار السياسات الجـديدة أو التعديلات بشـكل مفاجىء لا يتوقعـه المرؤوسون • وإنمـا من الضرورى أن تؤخـذ آراؤهم فى المراحل الأولى لدراسـة السياسة أو تعديلاتها ، وإلا أحدث ذلك رد فعل غير مرغوب فيـه •

ويجب أن يتم إعلام السياسات طبقـا للتـدرج الهرمى بمعنى أن كل رئيس يتصل بمرؤوسيه ويخبرهم بهـذه السـياسات الجـديدة أولا بأول وفيما يلى الوسائل التى يمكن اعلام المرؤوسين بالسياسات التى تقررت :

---

(١) سنعود الى هـذا الموضـوع مـرة أخـرى عنـد الكـلام عن « السياسات الضمنية » •

١ — الاعلام بالخطابات أو المذكرات المختصرة •

٢ — الاعلام بالمجلات الدورية •

٣ — الاعلام بجريدة الحائط •

٤ — الاعلام عن طريق إرسال نسخة من السياسات لوضعها في السياسات التى غالبا ما تكون موجودة فى دوسيه « أوراق سائبة » حيث تحل محل السياسة القديمة •

السياسات الضمنية :

السياسات الضمنية هى السياسات غير المكتوبة أو التى لا تحمل الموافقة الرسمية ممن لهم حق اتخاذ القرارات ، ولكنها بالرغم من هذا توجه تفكير المرؤوسين فى المنظمة • وتعتبر كل السياسات غير المكتوبة سياسات « ضمنية » Implied Policies يمكن معرفة هذا النوع من السياسات بملاحظة تصرفات الاداريين فى المنشأة فى حالات محددة (١) • فربما تنص سياسات المنشأة المكتوبة على أنه ليس هناك حد أعلى من السن يجب توافره فى المتقدمين للوظائف ، ولكن بملاحظة عمر كل الذين قبلوا فى وظائف بالمنشأة قد يظهر أن هناك تعليمات ضمنية بحد أعلى للعمر يجب ألا يزيد عليه المتقدمون لشغل الوظائف •

وقد تكون السياسات الضمنية مفيدة فى بعض الأحوال ، حيث يعتقد بعض الاداريين أن عدم كتابة السياسات تجعلهم أكثر حرية فى التكيف مع الظروف المختلفة • كما يدعى البعض الآخر أن كتابة السياسات شىء صعب أو ثقيل أو أن القرارات المتخذة واضحة جدا لدرجة أنه يكون من السذاجة تسجيل تلك القرارات •

---

(1) Mc Farland, Management : Principles and Practices. PP. 131 ff.

إلا أن السياسات الضمنية غالبا ما تخلق مشاكل كثيرة لعدم وجود نص مكتوب يمكن الرجوع إليه فى حالة الاختلاف بين الاداريين أنفسهم •

المبادىء

نلخص فيما يلى المبادىء الأساسية التى عالجناها فى هذا الفصل :

مبدأ اولوية التخطيط :

لكى يتم تنفيذ الاعمال على أحسن وجه ، يجب أن يسبق التخطيط التنفيذ • فالمجهودات الفكرية تقل إلى آقل مستوى ممكن عن طريق تخطيط الأعمال قبل تنفيذها : تخطيط المطلوب عمله ، وكيف يتم ، واين يتم ومتى يتم • كما آن التخطيط ضرورة سابقة لباقى عناصر النشاط الادارى الأخرى ، فلا يمكن تنظيم أى منشأة قبل معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات المطلوب السير عليها والخطط المطلوب تنفيذها • وبالمثل فانه لا يمكن رقابة أى عمل لم يعمل له تخطيط ، حيث لا يمكن معرفة ما إذا كان الذى تم مطابق أو غير مطابق لما اريد إتمامه •

مبدأ الهدف :

تحديد الأهداف من المستلزمات الضرورية قبل القيام بأى عمل وإلا لكانت المجهودات ضائعة • فتحديد الأهداف الأساسية بوضوح يحكم اتجاه الأعمال فى المشروع •

مبدأ وحدة الأهداف :

كل خطة فى المشروع وبالتالى كل هدف فرعى يجب آن يساهم بشكل إيجابى فى تحقيق أهداف المشروع الأساسية •

مبدأ تكوين السياسات :

إن السياسات الواضحة والمحدودة ضرورية للكفاءة والفاعلية الادارية فهى تقلل من المجهود الذهنى فى الظروف المتشابهة •

* * *

أسئلة

١ – ما هى العلاقة بين الأهداف الفرعية والأهداف الأساسية ؟

٢ – إن تحديد الأهداف هو فى طبيعته تخطيط . ما رأيك ؟

٣ – ما هى الفوائد التى يجنيها الادارى من تحديده للأهداف ؟

٤ – هل يشترط فى الأهداف أن تكون قابلة للقياس ؟ لماذا ؟

٥ – ما هى الشروط الواجب توافرها فى الأهداف ؟

٦ – هل تعتقد أن وظيفة المشروع الأساسية هى الحصول على أرباح ؟

٧ – ما أهمية التفرقة بين الأرباح التى لها وظيفة اقتصادية ، والأرباح الناتجة من الاستغلال ؟

٨ – اذكر الميادين المختلفة للأهداف ؟

٩ – اذكر عددا من الشركات الناجحة التى تعتبر أن الربح هدف ثانوى ؟

١٠ – ما هو الفرق بين الأهداف الظاهرة والأهداف غير المحسوسة ؟ اضرب الأمثلة . هل يعتبر تحسين سمعة المشروع من الأهداف المحسوسة .

١١ – ما هو المقصود بالمركز السوقى ؟

١٢ – اشرح كيف يمكن أن يتدهور المركز السوقى للمشروع بالرغم من زيادة المبيعات ؟

١٣ – ما هى العلاقة بين انتاجية المشروع ودرجة ربحيته ؟

١٤ – ما هو المقصود بتسلسل الأهداف ؟ هل لتسلسل الأهداف علاقة بالتنظيم ؟

١٥ — هل للربح وظيفـــة اقتصادية أم أنه مجرد استغلال ؟

١٦ — ما هو الفـــرق بين الأهـــداف والسياسات ؟ وما العـــلاقة بينهما ؟

١٧ — اشرح الظروف المختلفة التى تؤثر فى تكوين السياسات ؟

١٨ — هل توافق على الرأى القائل بأن السياسات تحكم طريقة تفكير المرؤوسين ؟

١٩ — ما الفرق بين السياسات والقرارات ؟

٢٠ — ما هى العـــلاقة بين التنبؤ والسياسات ؟ هل يتأثر التنبؤ فى المشروع بسياسته فى المستقبل ؟

٢١ — إلى أى مـــدى ترتبط الســـياسات الأساسية فى المشروع بالسياسات القوميـــة بالنســـبة إلى (١) مشروع خاص ، (٢) مشروع عام ؟

٢٢ — اشرح عـــددا من وجهات النظر فى مفهوم السياسة •

٢٣ — هـــل لمفهوم الســـياسة معنى آخـــر غير الوارد فى هـــذا الـــكتاب ؟ ما هو المقصود بقولنا أن رجال « السياسة » مختلفين فى نظرتهم للتحالف مع القوى الأجنبيـــة ؟ هـــل هنـــاك علاقة بين السياسة كما ذكرناها فى الكتـــاب وبين « علم السياسة ؟ » •

٢٤ — ما هو المبرر من وجود السياسات فى المشروع ؟

٢٥ — ما هى الشروط الواجب توافرها فى هـــذه السياسة اضرب الأمثـــلة •

٢٦ — أكتب قائمة بسياسات نموذجية لمشروع تجارى . لا مانع من عمل الافتراضات اللازمة •

٢٧ — إلى أى مدى تؤثر القيم الفلسفية فى المجتمع على وضع السياسات ؟

٢٨ — اشرح درجة الارتبـــاط بين السياسات الأساسية وسياسة البيع فى مشروع صناعى •

٢٩ ـ هـل تنصح بأن يكون لدى كل رئيس إدارى لائحـة من السياسات أم أنهـا تخص الرئيس الأعلى فى المشروع ؟

٣٠ ـ غالبـا ما نسمع العبارة التاليـة « نأسف : هـذا مخالف لسياستنا » • اشرح هـذه العبـارة مبينـا الحكمـة من الارتبـاط بالسياسات •

٣١ ـ فيمـا يلى لائحـة سياسات أساسية وعامة لشركة سـكك حـديدية (قام بوضعها خريج من كليـة التجارة جامعة بيروت العربيـة) •

والمطلوب :

١ ـ دراسة هـذه السياسات بشكل انتقادى لمعرفة نقط الضعف ونقط القوة فيهـا •

٢ ـ وضع سـياسات تشغيليـة (سياسات ادارات) تتفرع من السياسات الأساسية والعليـا •

٣ ـ إيضاح الهيئـة الادارية التى تقوم بوضع وإقرار كل نوع من السياسات •

السياسات الأساسية :

تقوم الشركة بتقديم خدمات نقل الركاب والبضائع فى داخل القطر والبلاد المجاورة والبعيـدة التى تسمح بمرور السـك الحديدية فى أراضيها والتى تربطها ببلادنا اتفاقيات نقل دولية • وتكون هـذه الخدمة فى مستوى أحسن الخدمات التى تقدمها شركات السـكك الحديدية الدولية الأخرى وبشكل يكفل للشركة التوسع الدائم •

السياسات العليا :

١ ـ تقوم الشركة بتقديم خدماتها للجمهور على أسس ملائمة من حيث النوعية والتكلفـة وبشـكل يجعلهـا على قـدم المساواة مع أحسن شركات النقل العالمية •

٢ ـ تستخدم الشركة أفضل الكفايات استخداما أمثـلا بغرض تحقيق مسـتوى الخدمة الذى تبغيه وبشـكل يمكنها من خفض تكلفتها الى أقصى حد ممكن•

٣ ـ تعمل الشركة على تبنى الآراء الجديدة والمبتكرات الحديثة لأجل ضمان تحقيق التوسع الدائم الذى هو رائدها •

٢٤ ـ ضرورة العمل على صورة ذهنيـة طيبة للمشروع لدى جماهيره بتوطيد العلاقات بينه وبين مستهلكيه ومورديه ومستثمريهوكافةالهيئات •

★ ★ ★

الفصل العاشر

التنبؤ والميزانيات التقديرية

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح مفهوم التنبؤ وأهميته وطرقه وأساليبه ومشكلاته • كما يهدف إلى إيضاح كيفية تصميم الميزانيات التقديرية باعتبارها المظهر المادى للتنبؤ •

فى مفهوم التنبؤ وأهميته

التنبؤ هو وضع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل • ولا يمكن وضع خطة دون وضع افتراضات عن المستقبل • فالتخطيط — فى الواقع — ليس إلا التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل • فالتنبؤ ضرورى لوضع الخطة •• لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد العناصر الواجب استخدامها مادية كانت أو بشرية (أموال ، عدد ، آلات ، مواد ، موظفين ، عمال) • والتنبؤ ضرورى لأنه يلزم الاداريين بالتفكير فى المستقبل والمشاكل المتوقع حدوثها فى المستقبل بقصد حلها قبل وقوعها أو الاستعداد لها على الأقل ••• الخ •

إن التنبؤ — كما يقول هنرى فايول — بمثابة الحجر الأساسى فى الادارة وينظر إليه على أنه عملية منفصلة عن وسابقة لعملية التخطيط (١) • والتنبؤ عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى ، وما يحدث فى الحاضر ، وذلك تطبيقاً لمبدأ « التاريخ يعيد نفسه » •

---

(1) Fayol : مرجع سبق ذكره

فاذا كانت نسـبة الناجحين فى التوجيهية مثلا هى ٧٠٪ فى ثلاثة أعوام ماضية فانه من الممكن التنبؤ بأن نسبة النجاح فى العام القادم هى ٧٠٪ (مع افتراض بقـاء العوامل الأخرى ثابتـة) •

وإذا أعطيت لنا الأرقام الآتية ٨ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٦ ، وطلب منا التنبؤ بالرقمين التاليين فاننا سنقول ١٨ ، ٢٠ على التوالى ، وهكذا •

هذا وكلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقة لمـا سيحدث فعلا فى المستقبل كان ذلك أساسا لسلامة التخطيط •

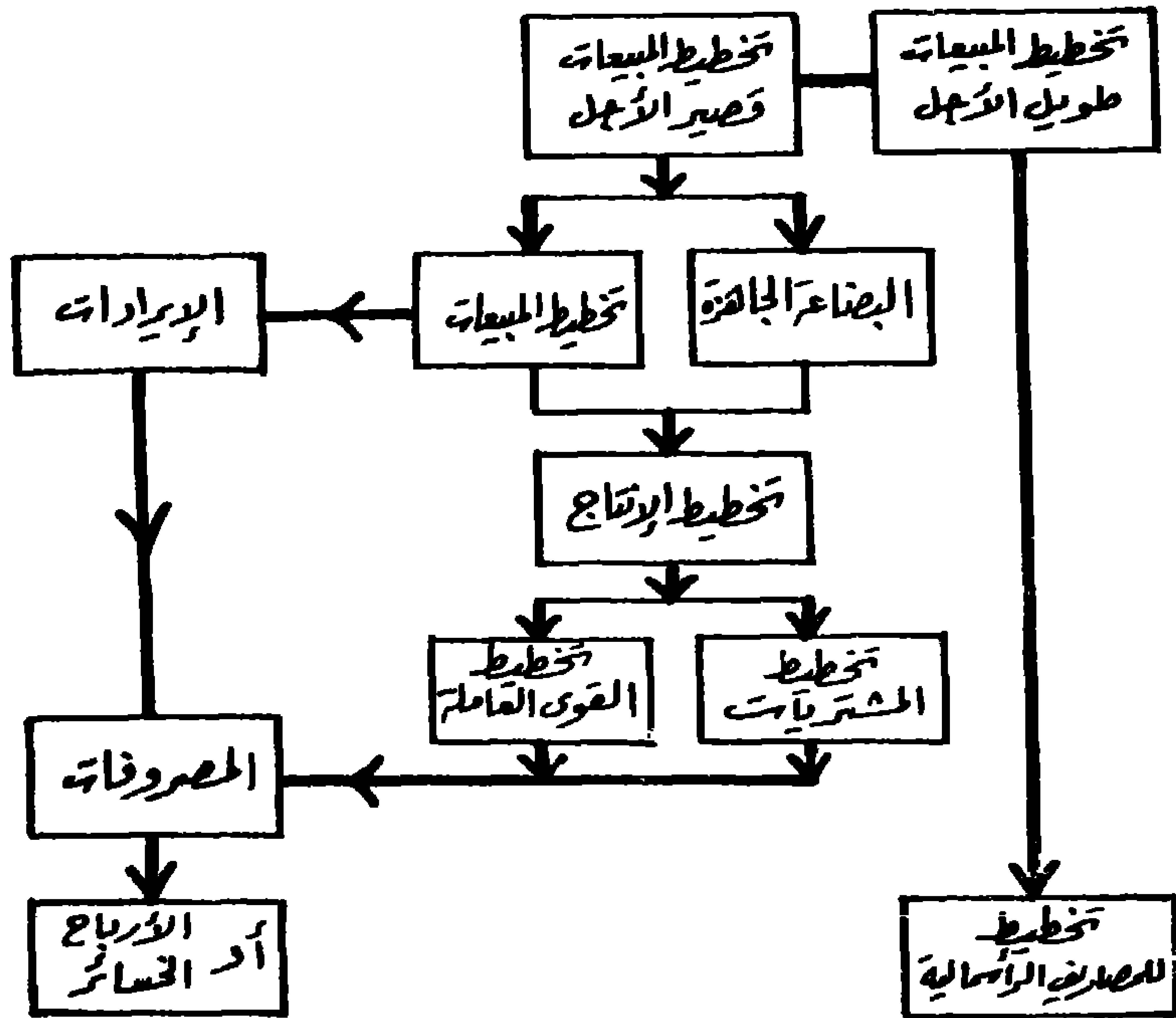
التنبـؤ بمـاذا ؟

من الضرورى لكل المنظمات مهما كان نوعها التنبـؤ بكمية العمل المتوقع بالأموال اللازمة لأداء هذا العمل ، بالعدد اللازم من الموظفين والعمال (والاداريين) ، بالعدد والآلات اللازمة لتنفيذ كمية العمل • ففى منشأة صناعية مثلا نجد أن مدير المنشأة يريد أن يعرف الوحدات المتوقع بيعها ، والأسعار الممكن البيع بها ، والكميات الواجب انتاجها، والمواد الخام اللازم شراؤها ، والعـدد الواجب تحضيرها والآلات الضروريـة الواجب توافرهـا •• ومختلف أنـواع العمـال الواجب استخدامهم والأموال اللازمة لدفع الأجور والمرتبات وشراء المـواد والآلات ••• الخ •

والسؤال الآن هل يتم عمل كل هذه التنبؤات فى فراغ أى منفصلة عن بعضها ؟ أم أن هناك ترابطا بينها ؟ ما هى نقطة البداية فى التنبؤ ؟ ما هو الشىء الذى لو أمكننا التنبؤ به لأصبحت عملية التنبؤ بالأمور الأخرى يسيرة ؟ سنجـد أن الاجابة هى : « التنبؤ بالمبيعات » أو « الخدمات المتوقع تقديمها » •

التنبؤ بالمبيعات :

إن التنبؤ بالمبيعات (فى حالة منشأة صناعية مثلا[١]) عملية أساسية ولها أولوية على جميع مجالات التنبؤ الأخرى فى المنشأة . فالتنبؤ بالمبيعات طويلة المدى تحدد الاستثمارات الرأسمالية . كما أن التخطيط القصير الأجل للمبيعات يحدد تخطيط الانتاج (المبيعات — البضاعة = المطلوب انتاجه) . والمطلوب انتاجه بالتالى يحدد المطلوب شراؤه من المواد الخام ، كذلك يحدد القوى العاملة المطلوبة .. كما يظهر بوضوح الشكل الآتى :



طرق التنبـؤ :

يمكن التنبؤ بمبيعات المنشأة (أو بغيرها من الأمور) بطريقة أو أكثر من الطرق الآتية :

---

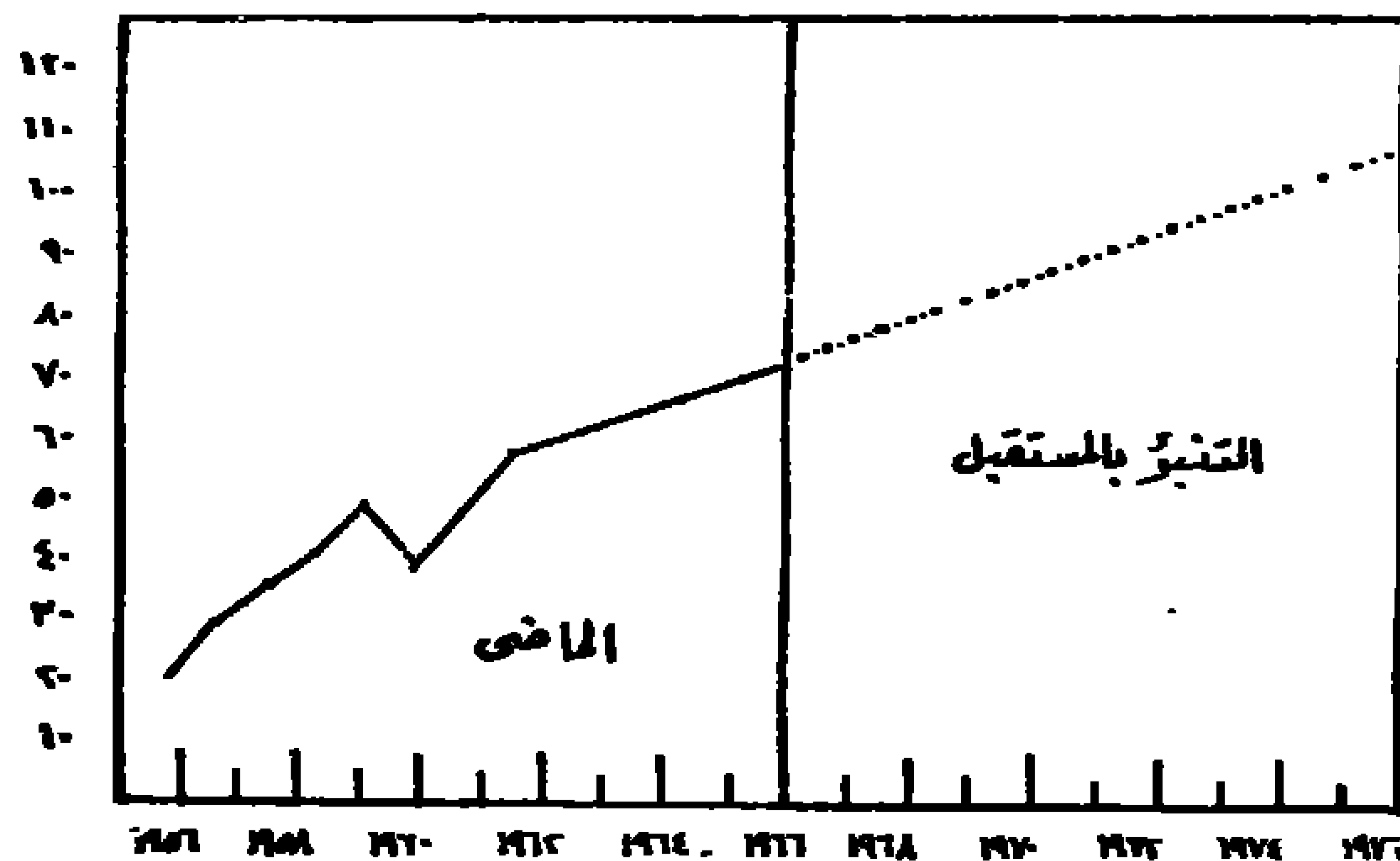
(١) بالنسبة لمشروع خدمات (بنك مثلا) يكون التنبؤ هنا بحجم الخدمات المصرفية .. وفى حالة مستشفى بعدد المرضى .. وهكذا.

الطريقة الأولى : تقديرات وانطباعات :

يتم التنبؤ بمبيعات المنشأة بتوجيه أسئلة للاداريين عما يتوقعونه فى المستقبل ، كما يتم التنبؤ بمبيعات المنشأة بجمع التنبؤات الفرعية لمختلف رجال البيع فى المنشأة • ويقال ان هــذه طريقة لا بأس بهــا لالمــام الاداريين بأحوال المنشأة ولالمــام رجال البيع بالأسواق التى يعملون بها •• ويعاب عليها أنها مجرد انطباعات !!

الطريقة الثانية : بيانات احصائية من السجلات :

يتم التنبؤ بمبيعات المنشأة من واقع سجلات المبيعات لعــدد من السنين المــاضية • وأبسط طــريقة للتنبؤ هنا هو ترجمة احصائيات البيع فى رسومات بيانية ثم محاولة عمل خط يمثل «خط الاتجاه العام» ومنه تتوصل الى المبيعات المتوقعة ، هذا مع افتراض العوامل الأخرى ثابتة •



الطريقة الثالثة : دراسة الاتجاه العام للنشاط الاقتصادى وكذلك دراســة نشاط الصناعة وتقدير حصة المنشأة فى هذه الصناعة (١) ٠

وهــذه الطريقة مهمة بصــفة خاصة فى حالات التنبؤ طويل المدى (خمس سنوات فأكثر) •

---

(1) Goodman, O, Sales Forecasting. P. 15.

أنواع البيانات الواجب دراستها عند التنبؤ :

لكى يتم التنبؤ على أحسن وجه فانه من الضرورى دراسة بيانات وعمل تنبؤات عن مستوى النشاط الاقتصادى ومستوى الصناعة والظروف العالمية وظروف المنشأة •

وفيما يلى قائمة بمختلف أنواع التنبؤات الاجمالية الواجب عملها للوصول الى التنبؤ الخاص بالمنشأة •

١ — تنبؤات بالاقتصاد القومى بصفة عامة وتشمل :

(أ) تنبؤات بمستوى النشاط الاقتصادى واتجاهاته (ازدهار ، رواج ، هبوط ، كساد) •

(ب) تنبؤات الدخل الأهلى القابل للانفاق • ويعرف الدخل الأهلى القابل للانفاق بأنه مجموع دخول الأفراد فى المجتمع بعد خصم الضرائب •

(جـ) تنبؤات باتجاهات السكان سواء بالزيادة أو النقصان ، ومعدل التغير ، وكذلك التغيرات التى ستحدث بالنسبة لتركيب الهيكل السكانى من ناحية السن والجنس والعادات، والتقاليد ••• الخ •

(د) تنبؤات باتجاهات الأسعار بالارتفاع أو بالانخفاض ومعدل التغير •

(هـ) تنبؤات بالتطورات التى ستحدث فى القوى العاملة ، الزراعيين منهم والصناعيين : الفنيين وغير الفنيين •

٢ ـ تنبؤات عن الصناعة (١) التى تمارسها المنشأة :

(أ) اتجاهات الصناعة سواء نحو الازدهار أو الكساد .

(ب) مركز المشروع النسبى فى الصناعة .

(جـ) درجة المنافسة السائدة بين المشاريع واتجاهاتها .

(د) التغيرات التكنولوجية (الفنية) واتجاهاتها ، مثل استخدام الذرة فى التصنيع .

(هـ) معدل القدم Obsolescence فى الصناعة أى مدى اعتبار السلع الموجودة غير صالحة وذلك نتيجة ظهور سلع جديدة أكثر جودة .

٣ ـ تنبؤات بالتطورات السياسية :

(أ) الاتجاهات السياسية وتأثيرها .

(ب) الاتجاهات الفكرية والتكنولوجية فى العالم وتأثيرها .

(جـ) اتجاهات الاستيراد والتصدير والعملات الصعبة .

(د) مستويات المعيشة العالمية .

٤ ـ تنبؤات بما سيحدث للمنشأة وفى المنشأة :

(أ) امكانية الحصول على رأس المال وشروطه .

(ب) مدى توافر المواد الخام .

(جـ) مدى توافر العمال الفنيين منهم وغير الفنيين .

(د) مدى توافر الآلات والطاقة الانتاجية للمصنع .

(هـ) مدى توافر الخبرات الادارية العامة والانتاجية والتسويقية

---

(١) مجموعة المصانع التى تنتج سلعة واحدة أو سلع متشابهة أو بديلة .

(ز) قدرة الهيكل التنظيمى بوضعه الحالى على تحمل مستويات المستقبل •

كيفية التنبؤ بمستوى النشاط الاقتصادى للدولة :

تقوم وزارة الاقتصاد فى البلاد المتقدمة والنامية بنشر احصائيات عن بعض مؤشرات الاقتصاد القومى • وفيما يلى قائمة بأهم هـذه المؤشرات الاقتصادية :

١ ــ الدخل الأهلى •
٢ ــ الاستهلاك القومى •
٣ ــ معدل التوظيف (العمالة) فى الانتاج •
٤ ــ اجمالى عقود المقاولات فى المبانى و / أو الصناعية •
٥ ــ الانفـاق الحـكومى •
٦ ــ الاستثمارات الجديدة فى الانتاج •
٧ ــ متوسط ساعات العمل فى الانتاج •
٨ ــ الانتاج منسوبا الى الطاقة الانتاجية للمصانع •
٩ ــ البضاعة المخزونة فى نهاية المـدة •
١٠ ــ اجمالى مبيعات التجارة بالتجزئة •
١١ ــ مبيعات السلع المعمرة •
١٢ ــ ائتمان المستهلك •

وبدراسة الاحصائيات المـاضية والحـاضرة عن هـذه المؤشرات وأستخـدام الرسومات البيـانية ؛ يمكن معرفـة الاتجـاه العام للنشاط الاقتصادى القومى :

١ ــ اتجـاهات صاعدة •
٢ ــ اتجاهات مستقرة •
٣ ــ اتجـاهات هابطة •
٤ ــ تقلبـات دورية •

تحـــديد الأرقام النهائية للتنبؤ :

بعـــد جمع مختلف المعلومات والبيانات التى قـــد تؤثر على نشاط المنشأة فى المستقبل ، يتم دراستها من أجل تمييز وتحديد الظروف والعوامل التى تحـــد فعلا من امكانيات المنشأة •

بعد هذا يتم وضع افتراضات أساسية عما سيحدث فى المستقبل مثل : « ســـيظل النشاط الاقتصادى العام فى تقـــدم كما هو » أو « سينخفض النشاط الاقتصادى العام بمعدل ٥٪ عن معدله الحالى »، ومثل « لن ترتفع أسعار المواد الخام فى الأعوام القادمة ارتفاعاملحوظا» أو سترتفع أسعار المواد بنسبة ٣٠٪ ••• الخ •

بعد كل هذا تقرر الادارة (أو تعدل) الأهداف التشغيلية للمنشأة والسياسات التشغيلية فى ضوء ما سيحدث فى المستقبل ، وفى ضـــوء المشاكل والصعوبات والفرص التى ستحـــدث فى المستقبل •

وتلخيصا لمـــا تقدم نقول إن الخطوة النهائيـــة هى تحديد الأرقام النهائيـــة للتنبؤ بعد أخـــذ الأمور الآتيـــة فى الحسبان حسب تسلسل ورودها :

(أ) مستوى النشاط الاقتصادى العـــام •

(ب) مستوى النشاط فى الصناعة المرتبطة بالمنشأة •

(جـ) أهداف المنشأة وسياساتها فى ضوء أ ، ب •

التنبؤ والمخاطرة وعدم التـــأكد :

إذا كان هناك احتمال حدوث شىء سىء فى المستقبل فاننـــا نعتبر أن الموقف الذى نحن بصدده « موقف مخاطرة » Risk وتزداد نسبة

المخاطرة كلمــا زاد احتمال الشيء • أما إذا كانت الأحوال غامضــة جــدا بشكل لا يمكن معــه عمل أية احتمالات ، فانه يقال فى هــذه الحــالة أن الموقف « موقف عدم تأكد » Uncertainty • لاحظ أن المخاطرة وعدم التاكد شيء نسبى •

وفى كل الأحوال نجــد أنه من الضرورى وضع ثلاثة افتراضات عن الشيء الواحــد :

١ ــ تقــدير تشاؤمى •
٢ ــ تقــدير تفــاؤلى •
٣ ــ تقــدير أكثر احتمــالا •

وعلى هــذا فمن المفضل عنــد التنبؤ بالمبيعات مثــلا وضع ثلاثة افتراضات : الأول يعبر عن الحــد الأدنى (التشاؤمى) ، والثــانى يعبر عن الحــد (التفاؤلى) ، والافتراض الأخير هو التقدير (الأكثر احتمــالا) وذلك حتى يمكن الاســتعداد لكل ما يمكن أن يحــدث فى المســتقبل •

أهميــة الافتراضات :

كلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقــة للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط ســليم • ومن ناحيــة أخرى إذا كانت الافتراضات مخالفــة تمــاما للمســتقبل فان النتــائج غالبــا ما تكون خطيرة • فاذا توقعت إدارة مشروع صناعى ازدهارا فى الأحوال الاقتصــادية وزيادة فى الطلب على منتجات الصناعة بصفــة عامة ، فان هــــذا التوقع سيؤدى بطبيعــة الحال إلى تخطيط زيادة فى الانتــاج (التى تتطلب زيادة فى تعيين عمــال ومستخدمين جــدد وربما لشراء آلات جــديدة ••) فاذا حدث وانتكست الأحوال الاقتصادية بصفــة عامة والصناعة خاصة ، فان المشروع يتعــذر فى تصريف انتــاجه ، الأمر الذى قــد يسبب تدهور المشروع وفشله •

الميزانيــات التقــديرية

الميزانيات التقديرية هى المظهر المــادى للتنبؤ ، ففيها يتم تسجيل الافتراضــات التى تكونت عن المســتقبل • وعلى هــذا فالميزانيــة التقديرية Budget كشف بتقدير المطلوب عمله أو احتياجات المستقبل مرتبــة ترتيبــا منظما وتغطى بعض أو كل أوجه النشاط فى المنظمــة لفترة زمنيــة محــددة • وعلى هــذا فقــد تكون الميزانية التقديرية لمــدة قصيرة (سنة ، ستة أشهر ، ربع سنة ، شــهر) وقــد تكون لمدة طويلة (سنة فأكثر ، سنتين أو خمس سنوات مثلا) • ويحــدد الفترة الزمنيــة للميزانيــات التقــديرية : (١) القــدرة على التنبؤ بالمستقبل • (٢) تكاليف التنبؤ بالأجل الطويل •

فوائد الميزانيــات التقديرية (١) :

للميزانيــات التقديرية أهميــة كبرى فى الادارة وذلك للأســباب الآتيــة :

١ — الميزانيات التقديرية أداة من أدوات التخطيط ، فهى ترجمــة لأهداف المنشأة وسياساتها وخططها فى شكل أعــداد رقميــة تكون أساسا لسير العمــل •

٢ — تبرز الميزانيــات التقــديرية سياسات المنشأة بشكل واضح وغالبــا ما يتطلب الأمر رسم سياسات جــديدة أو إلغــاء سياسات قديمة (لا تتمشى مع ظروف العمل) ، سواء عنــد عمل الميزانيات أو عند استخدامها فى الرقــابة •

٣ — تلزم الميزانيــات التقــديرية كل وحــدة إدارية من وحدات المشروع أن تضع خططا تتمشى مع الخطط الأخرى ، فهى بذلك أداة من أدوات التنسيق للمشروع ككل •

---

(1) Gleen, Budgeting, Profit - Planning and Control.

٤ — الميزانيات التقديرية أداة من أدوات تحديد المسئولية والسلطة ومراكزها وتفويضها • فالميزانية التقديرية للمبيعات مثلا تحدد مسئولية إدارة المبيعات وسلطتها ونشاطها •• والميزانية التقديرية للانتاج تحدد مسئولية إدارة الانتاج ••• الخ •

٥ — الميزانيات التقديرية أدوات رقابية تساعد الادارة فى تحقيق وظيفة الرقابة طالما أنها تبين المطلوب عمله وما تم عمله فعلا • فهى بذلك أداة لمتابعة نشاط المشروع لمعرفة مدى تقدم العمل ومدى مطابقته للخطة الموضوعة •

٦ — الميزانية التقديرية أداة ملزمة لتطبيق الأسس الاقتصادية •

٧ — الميزانية التقديرية ملزمة من الناحية الزمنية لارتباطها بتواريخ سبق تحديدها •

من يقوم بعمل الميزانيات التقديرية :

غالبا ما تتولى الميزانيات التقديرية ، لجنة مكونة من الأعضاء الذين تتأثر أعمالهم بالميزانيات التقديرية ، فهى أداة للتنسيق بين الادارات المختلفة • ويقوم باعداد التقديرات فى المستويات السفلى فى المنظمة ، بينما يتم المصادقة على هذه التقديرات فى المستويات الادارية العليا • وكثيرا ما تتركز الناحية الالية للميزانيات التقديرية فى المراقب المالى ، الذى يقوم باعطاء التعليمات المتعلقة بالناحية الميكانيكية ، فى إعداد الميزانيات التقديرية (مثل النماذج المطلوبة وكيفية استيفائها) ، وهو يقوم بتجميع هذه الأرقام ويتحقق من العمليات الحسابية فى ضوء قرارات اللجنة •

الاعتبارات الواجب مراعاتها فى الميزانيات التقديرية :

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحضير الميزانيات التقديرية :

١ — يجب أن تكون الميزانيات بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلى وإرشاد المديرين إلى الأداء المقبول •

٢ — يجب اتبــاع مبدأ اللامركزية فى تحضير الميزانيات ، أى أن تقوم كل إدارة رئيسية فى المشروع بتحضير ميزانيتهــا حتى تكون مسـئولة فى التنفيــذ • (على أن إقــرار الميزانيــة نهائيــا من سلطة المستويات العليــا) •

٣ — يجب توحيــد المفاهيم المختلفــة فى الميزانيــة ســواء كان ذلك يتعلق بطرق المحاسبة أو بتفسير بنود الميزانيــة •

٤ — أن تكون الميزانيــة أداة تساعد الاداريين ، وليست ســيفا حادا على رقابهم •

أنواع الميزانيــات التقــديرية :

من المفاهيم الخاطئــة أن الميزانيات تتعلق بالناحية المــالية فقط • فكثير من الميزانيــات تظهر فى شكل وحــدات (وليس جنيهــات) ولكل النشاطات ميزانيــة أو ميزانيات ، وفيما يلى قائمــة بالميزانيات الممكن عملهــا فى منشأة صناعيــة (١) :

١ — الميزانية التقديرية للمبيعات •
٢ — الميزانية التقديرية للايرادات •
٣ — الميزانية التقديرية للمخزون السلعى •
٤ — الميزانية التقديرية للمشتريات •
٥ — الميزانية التقديرية للانتاج •
٦ — الميزانية التقديرية للعدد والآلات •
٧ — الميزانية التقديرية للقوى العاملة •
٨ — الميزانية التقديرية للاجور والمرتبات •
٩ — الميزانية التقديرية لتكاليف الانتاج •
١٠ — الميزانية التقديرية لتكاليف التسويق •
١١ — الميزانية التقديرية للمصروفات •
١٢ — القائمة التقديرية للارباح والخسائر •
١٣ — الميزانية التقديرية للنقــدية •
١٤ — الميزانية التقديرية لرأس المــال •
١٥ — الميزانية العمومية التقديرية •

---

(1) Willsmore, Business Budgets and Budgetary Control.

وليس من الضرورى أن يقوم المدير بعمل كل هـذه الميزانيـات وإنمـا يختـار منهـا ما يراه مناسـبا بالنسـبة لظروف كل حالة • وسنشرح فيمـا يلى بعضا من هـذه الميزانيـات •

الميزانيـات التقـديرية للمبيعـات :

تعتبر الميزانيـة التقـديرية للمبيعـات أهم الميزانيات التقديرية فى المشروع ، فهى تسجيل للتنبؤ بالمبيعات فى المستقبل فى فترة زمنيـة معينـة قـد تكون سنة أو ستة أشهر أو شهرا • وهى بهـذا تكون أسـاس كل الميزانيـات الأخرى فى المشروع ، وأساسا لكل مجهـود أو تصرف أو قرار • فالميزانيـة التقديرية للمبيعات ميزانية أساسية لكل مشروعات الأعمال ، بصرف النظر عن نظـام الأعمـال السائد ـــ وأن اختلفت التسمية • ويتم إقـرار الميزانيـة التقديرية للمبيعات بعد دراسـة العوامل الاقتصادية التى ذكرناها • كمـا أن الميزانية التقـديرية ما هى إلا خطـة فى شـكل أرقام • وتصميم الميزانيـة التقديرية بشكل يتم معه تسجيل المبيعات الفعلية (فى نهاية المدة) •• إلى جانب المبيعـات المرتقبـة عن نفس المـدة حتى يمكن معرفـة الانحرافات لدراسة أسبابها والعمل على تلاشيها • وغالبـا ما تصور الميزانيـة التقديرية للمبيعات بحيث تشمل : (١) المبيعات المرتقبـة لكل سـلعة أو لكل مجموعة من السلع أو (٢) المبيعات المرتقبـة لكل منطقـة أو (٣) المبيعـات المرتقبـة لكل مجموعة معينـة من العملاء أو (٤) المبيعات المرتقبـة التى سيقوم بهـا كل بائع أو مندوب بيع •

ميزانية المبيعات

	يناير			فبراير			←	إجمالى		
	تقديرى	فعلى	انحراف	تقديرى	فعلى	انحراف	تقديرى	تقديرى	فعلى	انحراف
السلعة أ										
السلعة ب										
... ...										
إجمالى										

الميزانيـــة التقـــديرية للايرادات :

تصور هــذه الميزانيـــة الايرادات المتوقعـــة ، وتستمد بيـــانات هــذه الميزانيـــة أساسا من ميزانية المبيعات ، حيث تترجم الوحدات التى ستباع بالنقود ، وكثيرا ما تتبع هــذه الميزانية تقسيمات ميزانية المبيعـــات فتظهر (١) الايرادات المتوقعـــة من كل سلعة • (٢) أو الايرادات المتوقعـــة من كل منطقة • (٣) أو الايرادات المتوقعة من كل مجموعة معينة من العملاء وهكذا • وتصور الميزانيـــة بشكل يتم معـــه تسجيل الايرادات الفعليـــة بجوار الايرادات المرتقبـــة عن نفس المدة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة لدراســـة أســـبابها والعمل على تلاشيهـــا •

الميزانيـــة التقـــديرية للانتـــاج :

تصور هــذه الميزانيـــة الانتـــاج المتوقع فى فترة زمنيـــة مقبلة • ويتم الوصـــول إلى ميزانيـــة الانتـــاج عن طريق استخدام قائمـــة لربط الانتـــاج بالمبيعـــات ، حيث يكون المطلوب إنتاجه فى شهر معين مساويا للمبيعات التقديرية ، زائدا المبيعات المطلوب وجودها فى آخر المـــدة ، ناقصا البضاعة الموجودة فى أول المـــدة ، وذلك بالنسبة لكل سلعة • ومن واقع « كشف ربط الانتـــاج بالمبيعات » • تصمم ميزانية الانتـــاج وتظهر ميزانيـــة الانتـــاج بشكل وحدات يجب إنتاجهـــا ؛ وهى تبين متى يبـــدأ الانتـــاج ، وما هى الكميـــة المطلوب إنتاجهـــا لمقـــابلة المبيعات المتوقعـــة • وتساعد ميزانيـــة الانتاج فى تحـــديد المتطلبات من المواد والقوى العـــاملة والعـــدد والآلات •• وغالبـــا ما ترتبط بميزانيـــة الانتـــاج ميزانيـــة تكاليف الانتـــاج •

الميزانيـــة التقديرية للمشتريات :

يتم تحضير ميزانيـــــة المشتريات بنـــــاء على الأرقـــام الواردة فى ميزانيـــة الانتـــاج •• فهى تســـاعد فى الحصول على الكميـــات اللازمة للانتـــاج فى الوقت الملائم والمـــكان الملائم ، وبـــذا يؤخـــذ بالاعتبـــار ، الكميات المخزونة والتى يجب أن تكون مخزونة فى وقت معـــين •

ويتم الوصـــول إلى الكمية اللازم شراؤها باســتخدام المعــادلة الآتيـــة :

الوحــدات المطلوب شراؤها = عــدد الوحــدات اللازمة للانتاج خلال المدة زائدا الوحدات المخزونة التى يتوقع وجودها فى آخر المدة ناقصــا الوحدات المخزونة فى أول المــدة ٠

الميزانية التقديرية للقــوى العــاملة :

تبين ميزانيــة القوى العــاملة عــدد العمــال ونوعهم المطلوبين فى فترة زمنيــة محــددة ٠ ويتم تحضير ميزانية القوى العــاملة من الميزانيــات الأخرى ، وبذلك يمكن وضع برامج التعيين والتدريب فى ضوء المتطلبات من القوى العاملة ٠ وتظهر ميزانيــة القوى العاملة فائدة عظيمة ، فى الأوقات التى تقل فيهــا اليــد العاملة ، أو فى حالة تغيير طبيعــة العمل فى المنشأة ٠

وغالبــا ما تترجم ميزانيــة القوى العــاملة إلى ميزانيات الأجور والمرتبــات عن طريق إدخال الاعتبــارات المــالية للأجور والمكافآت والتعويضــات ٠

الميزانيــة التقديرية للمصروفات :

تصور هــذه الميزانيــة المصروفات المتوقعــة خلال فترة زمنيــة محددة ٠ ويتم تحضير هــذه الميزانية من واقع ميزانيات المصروفات المختلفــة التى سبق تحضيرها وقــد يرى المشروع عمــل ميزانيــة مستقلة لكل نوع معين من المصروفات :

١ — مصروفات بيعيــة وتشمل مرتبــات رجال البيع ومكافآتهم وانتقــالاتهم ٠

٢ — مصروفات إعلان وتشمل الاعلانات الاذاعيــة والتليفزيونية والملصقات الخارجيــة والجرائد والمجلات ٠

٣ — مصروفات ترويجيــة وتشمل أثمــان الكتيبــات والنشرات الخاصة والكتالوجات وتكاليف إقامة المعــارض ٠

٤ — مصروفات النقل والتخزين •

٥ — مصروفات أبحاث السوق •

٦ — مصروفات الانتاج وهذه بدورها تشمل :

(أ) المواد الأولية • (ب) الأجور والمرتبات •
(جـ) استهلاكات • (د) صيانة •

٧ — مصروفات إدارية خاصة بمرتبات المديرين على اختلاف مستوياتهم •

ويتم تصوير الميزانية بشكل يتم معه تسجيل المصروفات الفعلية بجوار المصروفات المرتقبة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة أساسية لدراسه أسبابها والعمل على تلافيها •

القائمة التقديرية للأرباح والخسائر :

من واقع ميزانية الايرادات وميزانية المصروفات يمكن تصوير القائمة التقديرية للأرباح والخسائر لمدة زمنية مقبلة • وقد تسجل هذه القائمة بشكل مفصل فتصور الأرباح (١) لكل سلعة أو مجموعة من السلع (٢) أو لكل مجموعة من العملاء (٣) أو عن العمليات التى تتم فى المناطق المختلفة وهكذا • ويتم تصوير هذه القائمة بشكل يتم معه تسجيل الأرباح والخسائر الفعلية فى نهاية المدة بجوار الأرباح والخسائر المرتقبة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة أساسية لدراسة أسبابها والعمل على تلاشيها وتعتبر القائمة التقديرية للأرباح والخسائر من أهم الأدوات الرقابية فى المنشأة ، طالما أنها تكشف عن مدى نجاح المشروع • والأرباح — كما ذكرنا فى فصل سابق — لها وظيفة اقتصادية ، فاذا فشل المشروع فى الحصول على أرباح معقولة وجب على المديرين دراسة أحوال المشروع دراسة دقيقة لاتخاذ قرار عما يجب عمله •

الميزانيـــة التقـــديرية للنقـــدية :

تبين هـــذه الميزانيـــة النقدية المطلوب توافرها فى المنظمة فى فترة زمنيـــة مقبـــلة • وهـــذه أسهل الميزانيـــات التقديرية فى عملهـــا ، حيث يمكن وضعها ، بعد الانتهـــاء من كل الميزانيات الأخرى • ويتم تحضير هـــذه الميزانية بصفة أساسية ، من واقع بيـــانات ميزانيـــة المدفوعات الاجماليـــة وميزانيـــة المقبوضات الاجماليـــة ، حيث إذا زادت المدفوعات عن المقبوضات فى فترة زمنيـــة معينـــة ، قيل بوجود عجز فى النقـــدية ، مما يتطلب تدبير الأموال اللازمة لمقـــابلة هـــذا العجز المتوقع ، وإلا توقف المشروع عن دفع ديونه مما قـــد يؤثر على سمعته المـــالية فى دوائر الأعمـــال •

الميزانيـــة التقديرية للمصروفات الرأسمالية والتجديدات :

فى هـــذه الميزانيـــة يتم تسجيل المصروفات الرأسمالية المتوقعـــة والتجديدات المطلوب القيام بهـــا • ولا تختلف طريقة تصميم هـــذه الميزانيـــات عن الميزانيـــات السابق ذكرها (١) •

المبـــادىء

نلخص فيمـــا يلى المبـــادىء الأساسية التى عالجنـــاها فى هـــذا الفصـــل :

مبـــدأ تغلغـــل التخطيط :

التخطيط نشاط يقوم بـــه كل مدير ، فليس التخطيط مقصورا على المستويات الادارية العليـــا ، ولكن كل مدير يقوم بالتخطيط فى حدود مستواه الادارى •

مبـــدأ افتراضات التخطيط :

تتوقف فاعلية التخطيط على مدى مطابقة الافتراضات عن المستقبل بالمستقبل نفســـه •

---

(١) للتوسع فى تخطيط المصروفات الرأسمالية والخطط المـــالية الأخرى راجع كتاب « الادارة المـــالية » للمؤلف •

أسئلة

١ — ما هى الحكمة من التنبؤ ؟
٢ — ما هو الفرق بين التنبؤ والتخطيط ؟
٣ — هل من الضرورى التنبؤ بالمصروفات والايرادات ؟ لم ؟
٤ — ما هو التخطيط المطلوب عمله للوصول إلى التنبؤ بالنقدية اللازمة للمشروع ؟
٥ — اشرح لماذا يجب التنبؤ بكل الأمور التى لها علاقة بالمشروع ؟
٦ — اشرح لماذا يجب ترجمة الخطط فى شكل ميزانيات تقديرية ؟
٧ — لماذا تعتبر الميزانيات التقديرية مقياسا لتطور الأعمال وتقدمها ؟
٨ — ما هى علاقة النشاط الاقتصادى فى الدولة بالتخطيط فى كل من (أ) المشروع الخاص ، (ب) المشروع العام .
٩ — ما هى آراء هنرى فايول فى التخطيط وفى التنبؤ ؟ وما أهمية دراسة آرائه فى التخطيط ؟
١٠ — ما هى علاقة التنبؤ بالوظائف الادارية الأخرى ؟
١١ — لماذا يكون التنبؤ فى المستويات الادارية السفلى أكثر تحديدا من التنبؤ الذى تقوم به الادارة العليا ؟
١٢ — هل هناك علاقة بين نجاح الخطة والتنبؤ السليم ؟ اشرح .
١٣ — هل يتاثر التنبؤ للمشروع بسياساته فى المستقبل ؟
١٤ — هل تؤثر تصرفات المستهلكين واتجاهاتهم الفلسفية السائدة وتوقعات الناس عن المستقبل فى التنبؤ ؟
١٥ — ما علاقة التنبؤ بالميزانيات التقديرية ؟
١٦ — لماذا تعتبر وظيفة التخطيط ذات أهمية خاصة فى الادارة ؟
١٧ — هل التخطيط مقصور على المدير العام فى المشروع ؟
١٨ — ما هو المقصود بالتخطيط طويل المدى ؟

حالات فى التنبؤ والميزانيات التقديرية

الحالة الأولى :

فيما يلى بعض البيانات التى أمكنك الحصول عليها لمبيعات شركة س.ص.ع اللبنانية عن عام ١٩٦٩ :

شيكولاته سادة بالعلبة ١٠٠٠٠٠ بسعر ٣ ليرات للعلبة .

شيكولاته محشية بالعلبة ٥٠٠٠٠ بسعر ٤ ليرات للعلبة .

بسكوت بالشيكولاته بالعلبة ١٥٠٠٠٠ بسعر ٢ ليرة للعلبة .

فإذا علمت أن الشركة توزع فى بيروت وطرابلس وكان نصيب كل مدينة من المبيعات ٥٥٪ لمدينة بيروت ، ٤٥٪ لمدينة طرابلس .

وتتنبأ الشركة أنه نظرا لخروج بعض منتجى صناعة الشيكولاته من سوق طرابلس فتستطيع هذه الشركة أن تزيد مبيعاتها فى طرابلس ١٠٪ عما كانت عليه مبيعاتها فى العام الماضى (١٩٦٩) .

والمطلوب :

١ — التنبؤ بمبيعات عام ١٩٧٠ وعام ١٩٧٥ وعمل الميزانيات التقديرية للمبيعات والايرادات .

٢ — ما هى البيانات التى لو أمكنك الحصول عليها لوضعت تنبؤا أكثر دقة ؟

٣ — أذكر الافتراضات التى عملتها عند التنبؤ (لاحظ أن سلامة التنبؤ يتوقف على صحة الافتراضات التى عملت) .

الحالة الثانية :

فيما يلى بعض البيانات التى أمكن الحصول عليها من سجلات الشركة الأهلية للبلاستيك :

المبيعات بالوحـــدات :

	١٩٥٥	١٩٦٠	١٩٦٤	١٩٦٩
سلعة أ	٥٠٠٠	٨٠٠٠	١٠ ٠٠٠	١٣ ٠٠٠
سلعة ب	٤٠٠	٥٠٠	٧٠٠	١ ٠٠٠
سلعة ﺟ	٢٠٠٠	٨٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠
	٧٤٠٠	١٦٥٠٠	٣٠ ٧٠٠	٧٤ ٠٠٠

المخزون فى سنة ١٩٦٩ :

سلعة آ	١٠٠٠
سلعة ب	٧٠٠
سلعة ﺟ	٢٠

المصروفـــات :

	١٩٥٥	١٩٦٠	١٩٦٤	١٩٦٩
سلعة أ	٦٠٠٠	٧٠٠٠	٨٠٠٠	١٢ ٠٠٠
سلعة ب	٢٠٠	٣٠٠	٥٠٠	٦٠٠
سلعة ﺟ	٣٠٠٠	٥٠٠٠	٨٠٠٠	٢٠ ٠٠٠
	٩٢٠٠	١٢٣٠٠	١٦٥٠٠	٣٢ ٦٠٠

١ — المطلوب — فى حـــدود هـــذه البيانات — عمل الميزانيـــات التقـــديرية الآتيـــة للأعوام ١٩٧٠ ، ١٩٧٥

المبيعـــات — الايرادات — الانتـــاج — المصروفات — الأرباح والخسائر . هـــذا علمـــا بأن أسعار السلع كلهـــا جنيـــه واحـــد حتى عام ١٩٦٩

٢ — ماهى البيانات الأخرى التى لوأمكنك الحصول عليها لاستطعت عمل تنبؤ أكثر دقة .

٣ — اذكر الافتراضات التى اتخذتهـــا عنـــد التنبؤ .

الحـالة الثالثة :

فيما يلى المتوسطات السنوية لأسعـار التجزئة فى أسواق بيروت بالقروش اللبنانية فى الأعوام ما بين ١٩٣٩ حتى عام ١٩٦٢

المطلوب التنبؤ بأسعار التجزئة فى أسواق بيروت للأعوام التالية :

١٩٧٠ ، ١٩٧٥

أذكر البيانات الأخرى التى لو أمكنك الحصول عليهـا لاستطعت عمـل تنبؤ أكثر دقـة .

المتوسطات السنوية

بيان البضائع	وحدةالتسعير	١٩٣٩	١٩٥٩	١٩٦٠	١٩٦١	١٩٦٢
قمح بلدى	كيلو جرام	٧ ٤	٣٥	٤٠	٤٠	٤٢
دقيق بلدى	كيلو جرام	٩ ٨	٣٠	٣٠	٣٥	٣٣
حليب طازج	كيلو جرام	١١ ٨	٠٦	٦٠	٦٠	٦٠
السمنة	كيلو جرام	٩٣ ٨	١ ٠٢٣	١ ١٦٥	٧١٠	٥١٧
الجبن الأبيض	كيلو جرام	٤٤ ٨	٢٩٣	٢٨٩	٢٧٠	٢٢٥
الأرز	كيلو جرام	١٤ ٧	٥٨	٥٦	٥٥	٥٥
السـكر		١٧ ١	٧٦	٦٥	٦٥	٥٥
البيض الطازج	عـدد ١٠	٢٢ ٢	١٢٥	١٢٤	١٢٩	١٢٩
البطـاطا	كيلو جرام	٧ ٢	٣٥	٣٤	٣٦	٣٧
الصابون البلدى	كيلو جرام	٤٢ ٨	١٧٢	١٦٩	١٧٤	١٧١

المصدر : النشرة الاحصائية ربع السنوية ، عن الاحصاء المركزى — وزارة التصميم العام — ص ٥٠ .

الفصل الحادي عشر

الاجراءات والبرامج الزمنيـــة

يهــدف هــذا الفصل إلى إيضــاح مفهوم الاجراءات وفوائدها وأنواعها والأصول العلمية فى وضعها ، وكيفية تبسيطها بقصد استخدام الوقت والمجهود والأموال استخداما أمثلا •

كما يهدف هــذا الفصل أيضا الى ايضــاح مفهوم البرامج الزمنية وكيفية وضعها •

وننهى الفصــل بتحليــل أسباب فشــل التخطيط بصفة عامة •

فى مفهــوم الاجراءات :

رأينا أن السياسات ترشد المديرين والمرؤوسين فى تنفيذهم الأعمال، فهى تحــدد لهم ما يجب عمله وما لا يجوز عمله ، ولكنهــا لا تذكر الخطوات التفصيلية للطريقة التى يتم بها تنفيذ العمليات • وهــذا ما تحــدده الاجراءات • فالاجراءات إذن طريقة محــددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية • والأساس فى الاجراءات أن فيها تتابعــا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها فى عملية معينة •

يقول الدرسون : « إن الاجراءات طريقة موصوفة سلفا عن كيفيــة تنفيــذ أعمــال روتينيــة » وفى كلمــاته :

A procedure is a prescribed method for handling routine transactions. (1).

ويقول دافيز : « إن الاجراءات هى علاقة بين وظائف مكملة تقررت كأساس لتنفيــذ مشروع معين » •

A relationship of complementary functions that is set up as a basis for the execution of a project. (2)

---

(1) Alderson, Marketing Behavior and Executive Action, P. 444.

(2) Davis, The Fundamentals of Top Management. P. 744

ويشرح دافيز الوظائف المتكاملة بأنها تلك التى يجب أن تؤدى فى وقت واحد أو فى حلقات متتابعة ، فى شكل محدد ، والتى من شأنها أن تسهل الحصول تدريجيا على أهداف المشروع » •

أما كونتز فيقول : « إن الاجراءات تشمل مجموعة مختارة من خطوات العمل التى تطبق فى الأعمال المستقبلة — إنها تفصل بشكل محدد الطريقة التى يتم بها تنفيذ أى نشاط » •

They detail the exact manner in which a certain activity must be accomplished (1).

ولنضرب مثلا للاجراءات التى تتبع فى حالة رد تأمين الكهرباء للمشتركين (فى شركة للكهرباء) :

١ — يقوم المشترك بتقديم طلب رد التأمين الى الموظف •
٢ — يقوم الموظف بكتابة مستند الصرف •
٣ — ينقل طلب الصرف الى المراجع •
٤ — يقوم المراجع بمراجعة مستند الصرف للتأكد من صحة العملية •
٥ — ينقل طلب الصرف إلى الخزينة •
٦ — يقوم الصراف بصرف المبلغ •

فوائد الاجراءات :

اقرار الاجراءات لمختلف العمليات من حتميات الأمور فى الادارة للأسباب الآتية :

(١) الاجراءات — كأى عنصر من عناصر التخطيط — تسعى الى تجنب الفوضى فى العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التى يجب اتباعها فى تنفيذ عملية معينة •

---

(1) Koontz, Principles of Management. P. 459.

(٢) تساهم الاجراءات فى التقــليل من المجهــود الذهنى والعصبى للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عملــه فى كل عملية فى كل مرة •

(٣) تعمــل الاجراءات على إحداث تماثل بين تصرفــات الموظفين ، وخصوصا فيما يتعلق بأعمالهم مع الغير • كما أنها وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات •

(٤) تعــتبر الاجراءات وسيلة من وسائل الرقابة فى تنفيــذ مختلف العمليات فهى ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفا •

عيوب الاجراءات :

بالرغم من أن للاجراءات فوائد كثيرة ، إلا أنها كأى شىء فى الحياة قد تستخدم استخداما سيئا ، ففى حالة تعقد الاجراءات بشكل يزيد معه الوقت والمجهود والأموال اللازمة ، تصبح الاجراءات عبئا على المنظمة بدلا من أن تكون أداة من أدوات تحقيق الكفاية • ويطــلق الكثيرون على الاجراءات المعقــدة بالاجراءات الروتينية (الروتين) وغالبا ما تعرف هذه الكلمات فى الدوائر الحكومية •

أنواع الاجــراءات :

قلنا أن الاجراءات تقلل من الجهد الذهنى والعصبى للموظفين فى تأديتهم للعمليات • لذلك فانه من الضرورى أن تغطى الاجراءات كل العمليات الممكن جعلها روتينية •

فكلمــا زادت العمليــات الممــكن جعلهــا روتينيــة زاد الوقت والجهد أمام الموظفين لحل المشاكل الجديدة التى لم تكن فى الحسبان • وعلى هذا فالمتوقع أن توجد مجموعة كبيرة من الاجراءات فى أى منظمة • ففى منشأة صناعية يمكن تقسيم الاجراءات فى المجموعات الآتية :

١ — اجراءات الشراء .

٢ — اجراءات الانتـــاج .

٣ — اجراءات البيــع .

٤ — اجراءات الائتمان .

٥ — اجراءات تعيين الموظفــين والعمــال .

٦ — اجراءات صرف النقــود .

وهكذا . ونجــد فى معظم كتب إدارة الأعمال مجموعات هائلة من هذه الاجراءات كما نجد القوانين واللوائح الحــكومية ومعظمها يتعلق بالخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيــذ مختلف العمليــات .

الشروط الواجب توافرها فى الاجراءات :

يشترط فى الاجراءات توافر الاعتبارات الآتية :

١ — أن تــكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفى المنشأة ولذلك يجب أن تكون مكتوبة .

٢ — ألا تكون متعارضة مع سياسات المشروع أو أهدافه .

٣ — ألا تكون متعارضة مع بعضهــا .

٤ — أن تكون ممــكنة التطبيــق .

٥ — أن تكون مبسطة الى أقصى درجــات التبسيط وذلك بالغــاء الخطوات غير الضرورية ، والغاء المستويات الادارية المرتبطة بهــذه الخطوات .

ونظرا لأهمية هذا الشرط فنعالجه بالتفصيل فيما يلى :

تبسيط الاجراءات(١)

الغرض من تبسيط الاجراءات هو تحسين طريقة تنفيـذ العمليات بقصد الاستغناء عن الخطوات غير الضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للعناصر المـادية (الأموال والمواد ، والآلات ، والوقت) والعناصر البشرية (المجهود الذهنى والعصبى والعضلى) •

وتبسيط الاجراءات لايأتى — بداهة — إلا بعد أن يثبت أن الاجراءات الموجودة هى إجراءات تحتاج إلى تبسيط • وقـد تكون الاجراءات معقـدة نتيجة للاسراف فى الأعمال المكتبية مثل :

١ — الاسراف فى المستندات والوثائق وصورها •

٢ — الاسراف فى التصنيف •

٣ — الاسراف فى مراجعة العمليات •

٤ — الاسراف فى أعمال النسخ والطبع •

٥ — كما قـد تكون الاجـراءات معقدة نتيجة لاسراف فى الرقابة (امضاء شخصين أو أكثر على مستند بمبلغ صغير) •

٦ — سوء التنظيم فى المشروع بصـفة عامة • من هنا يتضـح أن الاجراءات تتصل اتصالا وثيقا بالتنظيم كما سيظهر فى عملية التبسيط ذاتها (٢) •

كيفية تبسيط اجراءات العمل :

يقصـد بتبسيط الأعمـال إلغـاء الخطوات غير الضررية فى أداء

---

(1) Work Simplification.

(٢) يمكن للقارىء تأجيل دراسة تبسيط الأعمال حتى يفرغ من قراءة باب « التنظيم » •

الأعمال وبذلك يتم الاستخدام الأمثل للمجهودات البشرية والوقت والمال • ويتم تبسيط الأعمال على عدة مراحل :

أولا : دراسة توزيع العمل •

ثانيا : دراسة تسلسل العمل •

ثالثا : دراسة كمية العمل •

وقبل دراسة هذه المراحل يجدر الاشارة إلى أنه لكى يكون تبسيط الأعمال منتجا ، يجب أن يتم فى أضيق الحدود ، بمعنى أن تتم دراسة كل مجموعة معينة من العمليات التى يرأسها شخص واحد على حدة • فاذا كان عدد هذه العمليات كبير ، وعدد الموظفين كبير أيضا ، فانه من الضرورى تقسيم الأعمال أو العمليات الى «وحدات عمل» Work Units ووحدة العمل هى مجموعة معينة من العمليات التى يرأسها شخص واحد •

أولا — دراسة توزيع العمل :

هذه هى الخطوة الأولى فى تبسيط الأعمال ، حيث يتم معرفة كيفية توزيع مختلف الأعمال على أعضاء الوحدة (وحدة العمل) موضع البحث • ويتم دراسة توزيع العمل كالآتى :

١ — الحصول على ملخص لأعمال كل الموظفين وتدوينها فى استمارة كالمبينة فى الصفحة التالية • لاحظ أن هذا النموذج يوضح الوظيفة واسم شاغلها والنشاطات أو العمليات التى يقوم بها وعدد الساعات التى يبذلها فى كل نشاط •• ويتم الحصول على هذا الملخص بتوجيه أسئلة لكل موظف عن الأعمال اليومية التى يقوم بها والوقت الذى يبذله فى كل عملية •

ملخص أعمال موظف

رقم مسلسل :
ادارة :
قسم :

اسم الموظف : لطفى محمد　　الوظيفة : ــــــ　　الدرجة : ــــــ

رقم مسلسل للعمليات	الأعمال (أو النشاطات)	عدد الساعات	ملاحظات
١	استلام الطلبات	٣	
٢	مراجعة المستندات	٣	
٣	الاجابة على أسئلة الجمهور	٢	
٤	إعداد التقارير	١	
	... ...	٩	توقيع

٢ ـــ تفريغ ملخصات أعمال الموظفين فى وحدة العمل تحت الدراسة فى جدول يبين كيفية توزيع الأعمال على مختلف الموظفين •

وفى الصفحة التالية نموذج لهذا الجدول •

٣ ـــ تحليل جدول الأعمال بالاسترشاد بمجموعة من الأسئلة نبينها فيما يلى :

الأسئلة التى تعتبر مرشدا فى تحليل جدول توزيع الأعمال ؟

(أ) ما هى أوجه النشاط التى يستنفذ أداؤها معظم الوقت ؟ وما مقدار الوقت الذى ينفق فيها جميعا وفى كل واحدة منها ؟ ما مدى مشاركة كل موظف فى كل من هذه الأعمال ؟

(ب) هل يستفاد من مجهودات الموظفين أحسن استفادة ؟ وهل ينفق وقت كبير فى أوجه نشاط قليلة الأهمية أو فى أعمال غير ضرورية ؟

(جـ) هل يستفاد من قدرات وتدريب الموظفين أحسن استفادة ؟ هل يتم توزيع الموظفين بحيث يشغلون مراكز تحتاج لكفاءة عالية أم أن قدرات ومهارات الموظفين تضيع سدى ؟

---

(١) طريقة تبسيط الأعمال ، تأليف جوزى انتونيو هينو جوزايتيت ، صادر من الادارة المركزية للتنظيم ، ديوان الموظفين ، جمهورية مصر العربية •

وحدة العمل رقم : ______
قسم رقم : ______
إدارة : ______

جدول توزيع الأعمال

التاريخ ______

الأعمال	إجمالي الساعات	محمد سامي	الساعات	أحمد سليم	الساعات	طريف الحاكي	الساعات		الساعات	سامية عزت	الساعات	... ...	الساعات	ملاحظات
استلام الطلبات	٧						٤	✓	٣					
مراجعة المستندات	٩			✓	٦			✓	٣					
استعلامات	٨	✓	٢					✓	٢	✓	٤			
تقارير	٧			✓	٤	✓	٢	✓	١					
... ...														
	٣١		٢		١٠		٦		٩		٤			

(د) هل يقــوم كل موظف بأداء عمليات غير متصل بعضها ببعض ؟ فكثيرا ما يترتب على عــدم وجود ارتباط بين العمليات التى يؤديها الموظف أن يعمل بقليل من الحماس وتضيع طاقة نشاطه سدى ، الأمر الذى يكون سببا فى عدم إدراكه مستوى الانتاج المتوقع منــه والذى يتفق واستعــداده •

(هـ) هل العمل مقسم تقسيما سليما ؟ ألا توجد مبالغة فى التقسيم ؟ هل حددت وظيفة كل موظف تحديدا دقيقا ؟ أم هل يؤدى أكثر من موظف واحد عملا واحدا فى وقت واحد • وكل واحد منهم لا ينهض ألا بجزء بسيط من العمل ؟ هل يتعطل سير العمل كثيرا؟ وهل تضيع مجهودات الموظفين ووقتهم بسبب تدخل أكثر من موظف واحد فى عملية واحــدة ؟

(و) مدى العدالة فى توزيع العمل بين الموظفــين ، هل من الضرورى توزيع العمل بحيث لا تؤثر زيادته أو نقصه على الحالة المعنرية لبعض الموظفــين ؟

ثانيا — دراسة تسلسل العمــل :

يمكن تصــوير تسلسل العمل برسم « خريطة خطوات العمل » : فهى تهدف الى إيضاح تسلسل الخطوات فى عملية معينة بقصد الغــاء غير الضرورى منها•ويتطلب رسم خريطة العمل استخدام بعض الرموز •

خريطة تسلسل خطوات العمل

عملية : رد تأمين رقم : ١٤ تمت بمعرفة : في ١٩٦٩/١٢/١٥

وحدة عمل : التأمينات إدارة : الكهرباء العمومية بواسطة :

تفسير الرموز

△ انتظار - تخزين

⇨ نقل - انتقال

○ عملية أساسية

□ مراجعة - متابعة - رقابة

ملاحظات التبسيط	وصف الخطوات	رقم مسلسل للخطوات	الرموز	الوقت لكل خطوة (دقيقة)	الوقت لكل خطوة (ثانية)	المسافة بين كل خطوة (بالمتر)
	استلام طلب رد التأمين	١	□ ○ ⇨ △	—	٣٠	
	مراجعة بيانات الطلب	٢	□ ○ ⇨ △	—	٥٠	
؟!	مراجعة السجلات	٣	□ ○ ⇨ △	٤	—	
؟ ٢٥ متر	إرسال الطلب للحسابات	٤	□ ○ ⇨ △	٢	—	٢٥
؟! لماذا	انتظار	٥	□ ○ ⇨ △	٣	—	
	كتابة مستند صرف	٦	□ ○ ⇨ △	١	٢٠	
	إرسال الأوراق للمراجع	٧	□ ○ ⇨ △	١	٢٠	١٠
؟! ٤ دق	انتظار	٨	□ ○ ⇨ △	٤	—	
	مراجعة المستندات	٩	□ ○ ⇨ △	—	٣٠	
؟	تسجيل الطلب	١٠	□ ○ ⇨ △	—	٣٠	
؟! ٤٠ متر؟ ٤ دق؟	إرسال المستندات للمدير	١١	□ ○ ⇨ △	٤	—	٤٠
؟ ٣٥ متر؟ ٨٫٣٠ دق؟	إرسال المستندات للصراف	١٢	□ ○ ⇨ △	٨	٣٠	٣٥
	صرف المبلغ .	١٣	□ ○ ⇨ △	—	٢٠	
½ ساعة؟!؟ ١١٠ متر؟!؟	عدد الخطوات	١٣	إجمالي المسافة والوقت	٣٠	٥٠	١١٠

وبعـد أن يتم رسم الخريطة (أى كتابة الخطوات التفصيليـة وترجمتها برموز وربط الرموز بعضها ببعض(١)) ، يلزم تحليل خطوات العمل بغرض التبسيط إما :

---

(١) لربط الرموز بعضها ببعض حكمة فهى تظهر بمجرد النظر فيما اذا كان هناك وقت ومجهود ضائع فى الانتظار أو فى النقل أو فى المراجعة . الخ .

٢ — بحذف الخطوات غير الضرورية •

٢ — أو إدماج بعض الخطوات فى بعض •

٣ — أو إعادة ترتيب بعض الخطوات •

ويذكر البعض عدة أسئلة تفيد فى تحليل خريطة خطوات العمل(١) :

(أ) ما هو العمل الذى يؤدى ؟ ما هى الخطوات المتبعة فى أدائه ؟ هل حذف شىء منها ؟ هل جميعها موجودة بالخريطة ؟ ما معنى كل من هذه الخطوات وماذا تعبر عنه ؟ ما هى الحقائق المحيطة بهـذه العملية •

(ب) ما مدى ضرورة هـذه الخطوة ؟ هل يمكن الحصول على نفس النتائج لو ألغيت هذه الخطوة ؟ هل هذه الخطوة ضرورية للغاية؟ وفى هذه الحالة يجب البحث عن سبب وجود كل خطوة •

(جـ) أين تؤدى هذه الخطوة ، وأين يجب أن تؤدى . هل يمكن أداؤها بسهولة أكثر وفى وقت أقصر بتقصير المسافة أو بتغـيير مكان الموظفين أو الحركات أو المعـدات ؟

(د) متى يجب تنفيذ هذه الخطوة ؟ هل تتنفذ الآن فى مكانها الطبيعى ووفقا لترتيبها المنطقى ؟ هل يمكن التبسيط عن طريـق ادماج أو تغيير هذه الخطوة أو عن طريق تأخيرها أو تقديمها •

(هـ) من الذى يجب أن يؤدى هـذه الخطوة ؟ هل يؤديها الشخص المناسب ؟ هل يكون من الأفضل أن يؤديها شخص آخر •

(و) كيف يؤدى هذا العمل ؟ هل يمكن أداء هذا العمل أداء أفضـل بواسطة أدوات أخرى أو بترتيب آخر للمكاتب ؟ هل يمكن تبسيط

---

(١) المرجع السابق •

هذه الخطوة أكثر منن ذلك بما يعود بالفائدة على جميع من تمسهم •

فاذا أخضعنا خريطة خطوات العمل لجميع هذه الأسئلة لأصبحت عملية التحليل أبسط ، ولحصلنا على نتائج صحيحة •

ثالثا — دراسة كميــة العمل :

والمرحلة الأخيرة من مراحل تبسيط الأعمال هى دراسة كمية العمل الذى يؤدى وعدد الموظفين الذين يقومون به ومقدار مساهمة كل منهم فى أدائه • فهى مرحلة تتعلق بالحقائق الكلية فى العمل حيث يتم فيها اتخــاذ قرار عن أحسن أسلوب من أساليب العمــل والأداء ، وربط الوظائف بعضها ببعض ، وربط الموظفين بعضهم ببعض ، وربطالموظفين بالوظائف بغرض تنفيذ الأعمال بأقل وقت ومجهود ومال •

ويتم فى هذه المرحلة أيضــا رسم جدول جديد لتوزيع الأعمــال ومقارنته بالجدول الأصــلى لمعرفة التغييرات والوفورات التى حدثت• كما أنه يتم فى هــذه المرحلة أيضا رسم خريطة جديدة لخطوات العمل ومقارنتها بالخريطة الأولى لمعرفة الخطوات التى ألغيت أو أضيفت ومقدار التغــييرات ونوعها • فاذا لم يكن هناك تعــديل يذكر وجب الاستمرار فى عملية تبسيط الأعمال حتى تظهر نقط الضعف الموجودة • فعملية تبسيط الأعمال عملية مستمرة ومعقدة لارتباطها بعــدة أمور متشابكة •

لائحة الاجــراءات :

ذكرنا فى الصفحات السابقة ضرورة التسجيل للاجراءات المختلفــة فى المشروع • وتسمى القائمة التى تحوى الاجراءات لائحة الاجراءات• وتعتبر لائحة الاجراءات من أهم وثائق التخطيط • ومزايا الاجراءات المكتوبة مثل مزايا السياسات المكتوبة ولا داعى لتكرارها •

البرامج الزمنيــة

إن الزمن (أو الوقت) فى ادارة الأعمــال من الأمور التى يجب الاهتمام بها • وعلى هذا فمن الأهمية بمكان تخطيط استخدام الوقت استخداما أمثل ، والعمل على تلاشى أى ضياع فيه ؛ لأن ضياع الوقت معناه أيضا ضياع فى الأموال وضياع فى المجهودات ، وضياع فى الفرص •• الأمر الذى غالبا ما يكون سببا فى تدهور الأعمال أو فشلها •

والبرنامج الزمنى عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينــا بصفة خاصة ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عمليــة تقرر تنفيذها • وهو بهــذا وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد • وبالرغم من أن البرنامج الزمنى كشف يبين مواعيــد الابتداء والانتهــاء من كل عملية إلا انه فى الحقيقة نتيجة سياسات وضعت ، واجراءات حددت ، وميزانيات تقررت • وفى هذا يقول كونتز وزميله عن البرامج بأنها : « مجموعة معقدة من السياسات والاجراءات المعتمــدة برأس المــال اللازم وميزانيات التشغيل موضوعة لبــدء سلسلة من الأعمــال » •

Programs are a complex of policies and procedures ordinarily supported by necessary capital and operational budgets and designed to put into effect a course of action. (1)

وفــكرة البرنامج الزمنى مستمدة من خرائط « جانت » المشهورة Gantt Charts حيث ابتكر جانب خرائط للعمــــال وأخرى للآلات وأخرى لتقــدم العمل ••• الخ • سبق أن ذكرناها •

وعلى هــذا يمكن أن تكون هناك برامج زمنية للانتاج ، وأخرى للمبيعات ، وغيرها للمشتريات •• الخ وفى الانتاج يمكن عمل برامج

---

(1) Koontz : Principles of Management.

زمنية للآلات ... وللعمال .. الخ . من هذا يتضح أن البرامج الزمنية قد تكون خاصة بقسم أو ادارة معينة كما قد تكون شاملة للمنظمة ككل . وفى كثير من الحالات تحدد البرامج الأشخاص المسئولين عن تنفيذ مختلف العمليات وهى بهذا ترتبط ارتباطا أساسيا بالتنظيم موضوع الباب القادم .

خطوات وضع البرامج الزمنية :

تعتبر البرامج مظهرا ماديا من مظاهر التفكير الذى يسبق التنفيذ . وكلما كان التفكير منطقيا وابتكاريا كان احتمال نجاح البرامج كبيرا ، والعكس صحيح فيما اذا كان التفكير سقيما خاطئا جامدا . من هنا تظهر أهمية وضع البرامج فى صورتها النهائية . وفيما يلى الخطوات الرئيسية الواجب اتباعها فى وضع البرامج :

(أ) تقسيم العمليات المطلوب اتمامها الى عمليات فرعية وتقسيم العمليات الفرعية الى عمليات أصغر .. وهكذا ، فان تقسيم العمليات الى أجزاء صغيرة يؤدى الى تحسين التخطيط حيث يعطى الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل .

(ب) ملاحظة التسلسل الزمنى لهذه العمليات (أى عملية تأتى الأول ؟ وأى عملية تأتى مؤخرا ؟ ..) وكذلك الصلة ودرجة الارتباط بين العمليات بعضها ببعض .

(جـ) اتخاذ قرارات عن كيفية تنفيذ العمليات والعناصر المادية والبشرية « كمياتها ونوعها » الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف(١) .

(د) تقدير الوقت اللازم لكل عملية باستخدام دراسة الوقت والحركة .

(هـ) تحديد وقت الابتداء ووقت الانتهاء « بالشهر والأسبوع واليوم

---

(١) ترتبط البرامج الزمنية ارتباطا طبيعيا بالميزانيات التقديرية .

والساعة) لكل عملية من العمليات الفرعية ، وربطت العمليات بعضها ببعض •

(و) بالنسبة للبرامج الجديدة يجب تحديد المسئولين عن تنفيذ البرامج أو أجزائها أو خطواتها المختلفة • « لاحظ أن هذه الخطوة تربط التخطيط بالتنظيم » • أما بالنسبة للبرامج المستمرة فانه غالبا ما يكون الأشخاص المسئولون عن البرامج معروفين فى حدود الهيكل التنظيمى القـــائم •

وفيما يلى نموذج مبسط لبرنامج زمنى للانتاج •

العمليات	عدد الوحدات المطلوبة	برنامج زمنى للانتاج عن شهر																						
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣ ...
جزء رقم ١	٥١٠		—	—	—	—	—																	
جزء رقم ٢	٥١٠				—	—	—	—																
جزء رقم ٣	٥١٠	—	—	—	—	—	—	—																
تجميع الأجزاء	٥٠٠						—	—	—	—														
عملية الطلاء	٥٠٠								—	—	—	—	—											

بالنظر الى هـــذا البرنامج الزمنى يتضح ما يلى :

١ — أن الوحدات المطلوبة من كل جزء من الأجزاء الثلاثة ٥١٠ (١) •

٢ — أن الجزء رقم ١ يستغرق انتاجه خمسة أيام ، وأن الجزء رقم ٢ يستغرق انتاجه أربعة أيام ، أما الجزء رقم ٣ فيستغرق انتاجه ٧ أيام • وعلى هذا يجب البدء بالجزء رقم ٣ ويبدأ انتاجه فى أول يوم بالشهر وينتهى يوم ٧ ، أما الجزء رقم ٢ فيبدأ يوم ٤ وينتهى فى يوم ٧ وهـــكذا ••

(١) لاحظ أن العدد النهائى المطلوب فعلا هو ٥٠٠ أما الـ ١٠ الزيادة فهى احتياطى لمقابلة اية أخطاء أو انحرافات •

٣ — تبدأ عملية التجميع يوم ٦ أى بعد انتهاء انتاج كميات من كل الأجزاء • فلا يمكن البدء بعملية التجميع قبل يوم ٤ مثلا (الجزء رقم ٢ لم يتم انتاجه بعد) • هـذا وتستغرق عملية التجميع أربعـة أيام حيث تنتهى فى يوم ٩ •

٤ — تبدأ عملية الطلاء يوم ٨ وتنتهى فى يوم ١٢ أى تستغرق خمسة أيام • هـذا ولا يمكن أن تبـدأ عمليـة الطلاء قبل يوم ٦ •

خرائط « الطريق الاستراتيجى » : Critical Path

أن البرنامج الزمنى السابق تصويره لا يمكن استخدامه فى العمليات الكبيرة (مثل إنتاج الصاروخ أو الطائرات النفاثة) • لذلك فقد ابتكر مهندسو الصواريخ خرائط من نوع جديد تسمى Critical Path (1) Charts ونحن نترجمها بخرائط « الطريق الاستراتيجى » أو « المسار الحرج » •

فالعمليات الكبيرة المعقـدة عبارة عن شبكة مترابطة ومتصلة من العمليات الصغيرة والتى لا يمكن التنبؤ بمواعيد ابتدائها وانتهائها على وجه التحديد •• جيث إذا حدث أى تأخير فى أية عملية فان ذلك يسبب تأخير العمليات ، الأمر الذى يقلل من دقة البرنامج الزمنى • ويعتبر ذلك من أهم عيوب البرنامج الزمنى السابق ايضاحه •

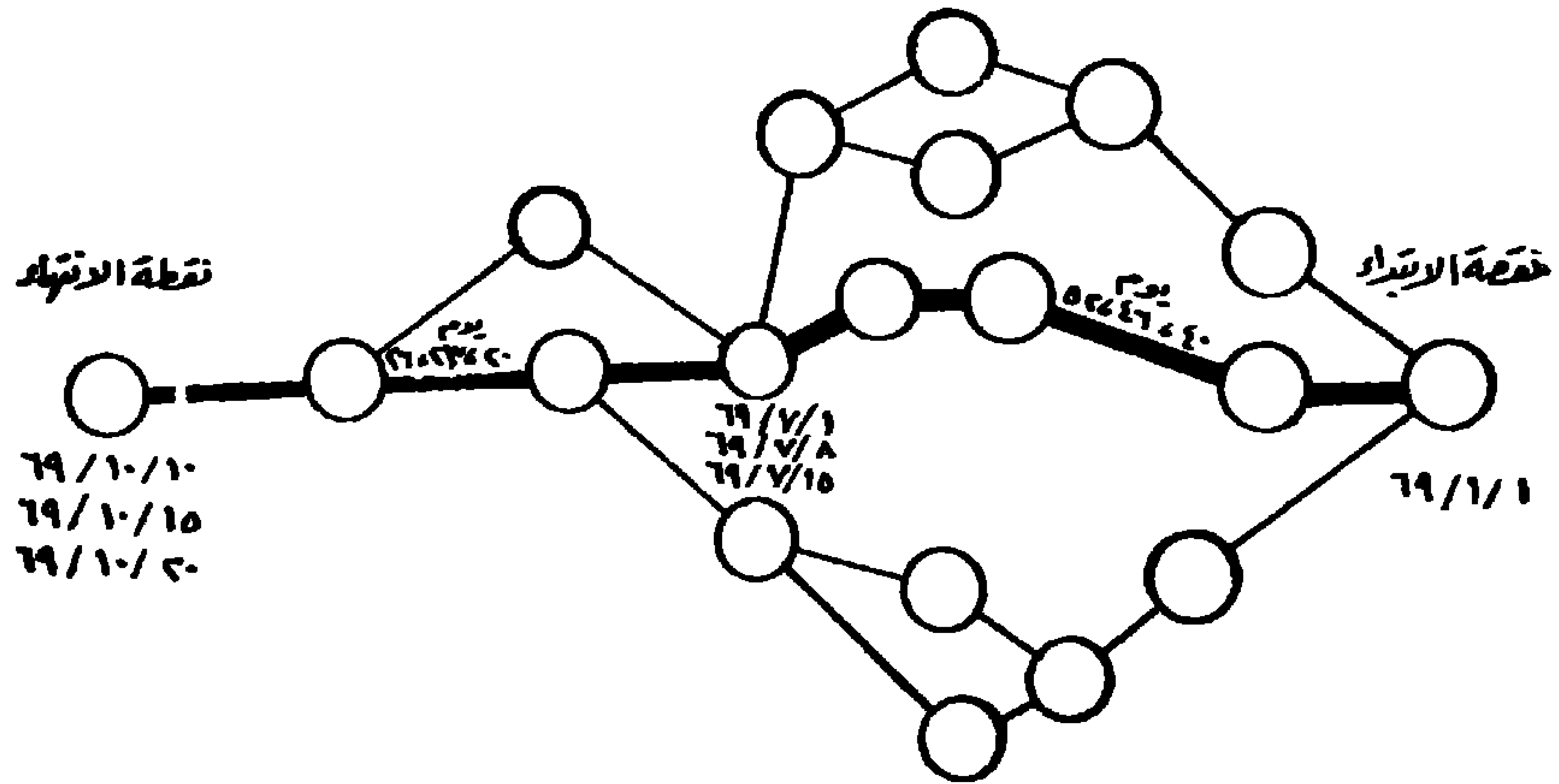
وخريطة « الطريق الاستراتيجى » مبنية على عـدة أفكار أهمها :

١ — أن العمليات مترابطة ومتصلة وأن أى تأخير فى أداء عمليةمايتبعه تأخير فى العمليات الأخرى • وليست العبرة بالعمليات المتفرعة من العمليات الرئيسية وانما العبرة بالعمليات الرئيسية المتتابعة• وهو ما يطلق عليه بالطريق الاستراتيجى •

---

(١) راى المؤلف هـذه الخريطة لأول مرة فى ادارة مشروع الفحـم البريطانى فى أدنبرا باسكتلندا عام ١٩٦٤ • وهى توضح عمليات التعدين المختلفة لمختلف المناجم •

٣ — لما كان من غير الممكن عمليا تنفيذ العمليات المتعددة فى الأوقات المحددة المتوقعة بالضبط ، لظهور أمور تسبب بعض التأخيرحتى ولو كان التأخير بسيطا .. لذلك فانه من الأهمية بمكان تحديد عدة توقعات للوقت اللازم لتنفيذ مختلف العمليات : حد أدنى.. وأعلى حد ممكن تحمله .. والوقت الأكثر احتمالا . وفيما يلى رسم مبسط لخريطة « الطريق الاستراتيجى » :



من الرسم يتضح أن معظم العمليات مبنية على عمليات أخرى سابقة لها وأن هناك ثلاثة تقديرات لكل عملية وبالتالى لمواعيد الانتهاء . والدوائر المرسومة تمثل انتهاء مرحلة معينة ، أما الخطوط بين الدوائر فهى تمثل المتوقع ويكتب أعلى الخط التقديرات الزمنية الثلاثة الخاصة به .. وهكذا .

لاحظ أن الخط السميك هو « الطريق الاستراتيجى » .

خاتمة فى التخطيط

التخطيط مجموعة متصلة من القرارات :

قلنا أن عملية التخطيط أساسا عملية فكرية . وهى عبارة عن مجموعة متصلة من القرارات التى تتم على مستويات مختلفة وفى مجالات مختلفة .

لنفرض أن أحـــد مديرى المنشـــآت قرر أن يزيد مبيعاته بمبـــلغ ١٠٠٫٠٠٠ جنيه . لذلك فقد يجد أنه من الضرورى القيام بحملة إعلانيه تتكلف ٢٠٫٠٠٠ جنيه ؟ فاذا قرر أن يقوم بهـــذه الحملة الاعلانية فان هذا القرار يخلق عدة مشاكل أخرى تتطلب اتخاذ قرارات : مثل ما هى. أحسن طريقة لانفـــاق الـ ٢٠٫٠٠٠ جنيه ؟ (اعلان بالتليفزيون بالراديو بالسينما) ؟ اعلان بالمجلات أو بالصحف ؟ وإذا تقرر الاعلان بالمجلات فما هو اسم المجلة ؟ وإذا تقررت المجلة فهل يتم الاعلان فى صفحة كاملة لمدة ١٥ يوما أم نصف صفحة لمدة شهر ؟ ومتى يجب أن يظهر الاعلان ؟ فاذا اتخذت كل هذه القرارات وغيرها أصبح لدينا خطة ويمكننا صياغة الخطة فى الشكل الآتى :

لـــكى تزيد مبيعاتنا الى ١٠٠٫٠٠٠ جنيـــه سننفق ٢٠٫٠٠٠ على الاعلان : منها ١٥ ٠٠٠ جنيه على المجلات ، نصف صفحة لمدة خمسة عشر يوما بالألوان فى عدة مجالات حيث ينفق منها ٥٠٠٠ ج على مجلة كذا .. فى عددى أبريل ويونيو .. وسيركز الاعـــلان على سهـــولة استخـــدام السلعة .

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الخطط :

التخطيط من أعقـــد الأعمال الادارية وأهمها ، لأنها عملية تتعـــلق بتحديد الأهداف ، وتحديد المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتحديد طريقه استخدام المدخلات ، تحديد العمليات المطلوب اتمامها ووضعها فى شكل برنامج زمنى . وتعتبر الخـــطة أو الخطط الوثائق الرسمية للتخطيط . فهى تسجيل لذلك المجهود الفكرى المتعلق بما يجب أن يتم ، وكيف يتم ومتى يتم . من هنا جاءت أهمية الخطة وضرورة مراعاة عدة اعتبارات فيها .

يقول فايول : « ليس هناك خلاف حول فائدة خطة العمل ، ولكن

هناك خطط وخطط — فخطة سهلة وأخرى معقدة •• وثالثة اجمالية ، وغيرها تفصيلية ، كما أن هناك خطة فى المدى الطويل ، وخطة فى المدى القصير •• خطط بذل مجهود كبير فيها وخطط سطحية •• وأخيرا فهناك خطط جيدة وخطط ضعيفة وخطط لا جيدة ولا ضعيفة ، فكيف يمكن فصل الخطط الرديئــة(١) » •

يقول فايول أن الشروط الواجب توافرها فى الخطة لتكون جيـــدة أربعــة :

١ — الوحـــدة • ٢ — الاستمرار •

٣ — المرونـــة • ٤ — الـــدقة •

وهو يقصد بالوحدة وجود خطة واحدة فى المشروع تتفرع عنهـــا خطط فرعية متكاملة مع الخطة الرئيسية وغير متعارضة معها •• والخطة يجب أن تكون مستمرة بمعنى أن التخطيط يكون مستمرا • (لاحظ أن الاستمرار ينتج من ربط التخطيط بالرقابة) •

ويقصـــد « بمرونة » الخطة قابليتها للتكيف مع التغيرات والظروف الخارجية • أما « الدقة » فهى تتعلق بمدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع المستقبل ، فاذا كان هناك فرق كبير بين التنبؤ وبين واقع المستقبل قيل بأن الخطة غير دقيقة •

وفيما يلى نموذج للحد الأدنى من المعلومات التى يجب أن تحويها خطة انشاء مشروع أو مصنع • (لاحظ أن هذه الخطة تشمـــل ملخصا للأهداف والسياسات والبرامج الزمنيـــة والميزانيـــات التقـــديرية ؛ كما أن فيها تحـــديدا لمسئولية التنفيـــذ والاشراف) •

---

(1) Fayol. : مرجع سبق ذكره صفحة ٤٤

خطة انشاء مصنع (١)

المـوقع :
المسئول عن تنفيذ المشروع :
المسئول عن الأشراف :
المـدة اللازمة للتنفيذ :
التاريخ المقرر لبدء التنفيذ :
التاريخ المقرر لبدء الانتـاج :
التاريخ المقرر لبدء الاستفادة الكلية من المشروع :
تكاليف الانشاء الاجمالية : (بالعملات المحلية والأجنبية) :
اجمالى المبالغ الواجب استثمارها فى العشر سنوات الأولى :
وصف مختصر للمشروع :
الفوائد التى تعود على المشروع (والمجتمع) من انشاء المصنع:

أسـباب فشل التخطيط :

يمكن تلخيص الأسباب الرئيسية لفشل التخطيط فيما يلى :

١ ــ الفشل فى توقع ردود أفعال الأفراد سواء كانوا مستهلكين أو موردين أو عمال أو موظفين أو مستثمرين .. الخ .

٢ ــ الاستعانة بخبراء من خارج المشروع لوضـع الخطة الـكاملة للمشروع . فاسناد عملية التخطيط كلها لهم ، غالبـا ما يؤدى الى الفشل وخصوصا عندما يشعر مديرو الادارات بوجـود دخـلاء يقومون باملاء ارادتهم .

٣ ــ الاعتماد الزائد على البحوث فى سبيل الوصـول الى الحقائق . لا شك أن الاهتمام بالحقائق أساسى وانما الاهتمام الزائد عن

(١) بتصرف من «الخطة العـامة للتنمية الاقتصادية لجمهورية مصر العربية ».

الحدغالبا ما يغطى نتائج عكسية ، لأن الحصول على الحقائق عملية لا تنتهى .

٤ — النظر إلى الأمور بنظرة ضيقة : فالتخطيط عملية واسعة متشابكة مترابطة ويجب النظر اليها على هذا الأساس .

٥ — استخدام الاحصائيات والأرقام دون معرفة مدلولاتها الحقيقية، فالأرقام فى ظاهرها غالبا ما تكون مضللة .

٦ — عدم وجود لغة مفهومة بين القائمين بالتخطيط ، فالفنى ينظر الى المشكلة من الناحية الفنية والاحصائى ينظر إلى الأمور نظرة رياضية .. وهكذا .

٧ — الفشل فى تحديد موعد نهائى للانتهاء من وضع الخطة الأساسية والخطط الفرعية.لقد رأينا أن التخطيط يتوقف على الافتراضات، وهناك اتجاه بين المخططين بالانتظار لعمل افتراضات وبالتالى تأجيل وضع الخطة .

٨ — محاولة وضع خطة مثالية ١٠٠٪ للخطط الطويلة المدى حيث لا يمكن وضع خطة صحيحة ١٠٠٪ لعدم امكان الحصول على كل المعلومات .

١٠— الاعتقاد بأن كل شخص له القدرة على التخطيط . ان التخطيط يتطلب قدرات وكفاءات ومهارات خاصة يجب توافرها فى الأشخاص الموكل اليهم عملية التخطيط .

١١— تعدد الاجتماعات واللجان التى تقوم بالتخطيط دون مبرر ، فهذا مضيعة للوقت والمجهود .

---

(1) Terry : Principles of Management, PP. 218. ff.

١٢ — عـدم انسجام الخطط مع بعضها وغالبـا ما يؤدى فشل خطة إلى فشل الخطط الأخرى المترتبـة عليهـا .

١٣ — انفصال المخططين عن المنفـذين فما يحدث هو وضع خطط غير واقعيـة .

١٤ — عـدم تحـديد المسئوليـة عن تنفيـذ كل جزء من أجزاء التخطيط .

وثائق التخطيط

رأينـا أنه من الضرورى تسجيل الأهـداف والتنبؤ وافتراضاته والسـياسات والاجراءات والبرامج الزمنيـة . وعلى هـذا فوثائق التخطيط هى المستندات المتعلقة بالتخطيط وتشمل :

١ — وثيقـة الأهـداف .

٢ — لائحة السياسات .

٣ — لائحة الإجراءات .

٤ — الميزانيـات التقـديرية .

٥ — البرامج الزمنيـة .

٦ — ملخص الخطة الرئيسية والخطط الفرعيـة .

ومن الضرورى أن توضع نسخة من كل هـذه الوثائق تحت تصرف كل من له علاقة بهـا وإلا انتفى المبرر من وجودها .

* * *

المبـادىء العلميـة

نلخص فيمـا يلى المبـادىء الأساسية التى عالجنـاها فى هـذا الفصـل :

مبـدأ إقـرار الاجراءات :

إن الاجراءات المحـددة عن الطريقة التفصيلية لتنفيـذ العمليات ضرورية لزيادة الكفـاية والفاعليـة الادارية ، فهى تقلل من المجهود الذهنى والجسمانى فى الظروف المشابهة .

مبـدأ بساطة الاجراءات :

إن كل الخطوات غير الضرورية يجب إلغاؤها ، وبالنسبة للخطوات التى تقرر ابقاؤها يجب أن تتم بأسهل طريقـة ممكنة عمليـا .

مبـدأ التوقيت :

إن تحـديد البداية والنهـاية الزمنيـة لمختلف العمليات يزيد من الكفـاية والفاعليـة الادارية .

* * *

أسـئلة

١ — ما هي الاجراءات ؟ وما الفرق بينهـا وبين السياسات ؟

٢ — لماذا تعتبر البرامج الزمنيـة مقياسا لتطور الأعمـال وتقدمهـا ؟

٣ — هل هنـاك خطورة من وجود اجراءات معقـدة ؟ اشرح ٠

٤ — اشرح كيف يمكن تبسـيط اجراءات العمـل فى مصرف ؟ فى مشروع تجارى ؟ فى إدارة مشتريات ؟ فى إدارة أفراد ؟

٥ — ما هى فوائد الاجراءات ؟ وما هى الخطورة من وجودها ؟

٦ — ارسم نموذجا لبرنامج زمنى مبينـا الافتراضـات التى عملت ٠

٧ — اشرح بالتفصيل خطوات وضع برنامج زمنى ٠

٨ — ما هى الشروط الواجب توافرها فى الاجراءات ؟

٩ — ما الفرق بين :

(أ) دراسة توزيع العمل ، (ب) دراسة تسلسل العمل ، (جـ) دراسـة كميـة العمل ؟

١٠ — ما هى الاعتبارات الواجب دراستها فى تحليل جدول توزيع الأعمـال ؟

١١ — ما هى الاعتبـارات الواجب مراعاتهـا فى تحليل خريطة خطوات العمل ؟

١٢ — تكلم عن أسباب فشل التخطيط بصفة عامة ؟

١٣ — ارسم نموذجا لخطة إنشاء مشروع تختـاره ٠

حالة فى تبسيط الاجراءات فى بنك :

فيما يلى خطوات صرف شيك من أحد البنوك التجارية · المطلوب رسم خريطة تسلسل خطوات صرف الشيك ثم اعادة رسمها بعد تبسيط اجراءات العمـل · (مبينا الزمن الذى تم توفيره ولا مانع من عمـل افتراضات معقولة) ·

بعد أن يتقدم العميل ومعه الشيك الذى يريد صرفه من الشباك المختص·

١ ــ يقوم موظف الشباك باستلام الشيك ·
٢ ــ يقوم موظف الشباك بفحص الشيك للتـأكد من أن الشـيك يستوفى الشروط الآتية :

- مسحوب على البنك ذاته ·
- المبلغ بالحروف مطابق للمبلغ بالأرقام ·
- الشيك قد أستحق دفعه وانه لم يمر عام على تحريره ·
- موقعا عليه من صاحب الحساب ·
- عدم وجود كشط أو شطب أو تمزيق ·

٣ ــ يطلب موظف الشباك من العميل التوقيع على ظهر الشيك ·
٤ ــ يتأكد موظف الشباك من أن توقيع العميل مطابق لاسم المستفيد من الشيك ·
٥ ــ يطلب موظف الشباك من العميل بطاقة اثبات الشخصية ·
٦ ــ يتأكد موظف الشباك من أن الاسم مطابق لمـا هو وارد ببطـاقة الشخصية ويضع رقمها بجوار توقيع العميل ·
٧ ــ يقوم الموظف باعطاء البطاقة الشخصية للعميل ·
٨ ــ يقوم موظف الشباك بأخذ نحاسة من قائمة النحاسات ·
٩ ــ يكتب موظف الشباك رقم النحاسة على الشباك ويعطيها للعميل ·
١٠ــ يقيـد موظف الشبـاك رقم الحســاب والمبلغ الواجب صرفه ورقم النحاسة فى كشف أمامه ·
١١ــ يقوم موظف مطـابقة الأمضاءات بالتـأكد من أن الامضـاء مطابق للفيشة الموجودة ·
١٢ــ يرسل الشيك الى موظف الحسابات الجارية ·
١٣ــ يقيد الشيك فى حساب العميل اذا كان الحساب لا يسمح يسأل قسم الايداع فيما اذا كان له ايداع فى اليوم ذاته ويؤشر موظف الحساب الجارى على الشيك بذلك ·
١٤ــ يرسل الشيك الى موظف الكنترول لقيده بالحساب الجارى (دفتر مسجل) ·
١٥ــ يقيد الشيك فى حساب العميل ويوقع الموظف بذلك ·
١٦ــ يرسل الشيك الى الخزينة ·
١٧ــ يتسلم الصراف الشيك ويقرأ رقم النحاسة وينادى على صاحبها (فى هذه الحالة يتقدم الشخص الذى معه النحاسة) ·

١٨- يسأل الصراف العميل عن المبلغ المطلوب صرفه ليتأكد من أنه هو المستفيد ٠

١٩- يأخـذ الصراف النحاسة من العميل ٠

٢٠ -يتأكد الصراف من وجود توقيعات الموظفين المختلفة على الشيك ٠

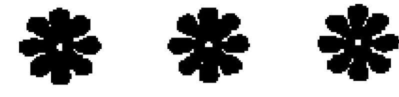
٢١- يقوم بصرف المبلغ ٠

٢٢- يقيد الصراف المبلغ المنصرف فى يومية أمامه (يومية الصراف) مبينا بها رقم مسلسل ورقم الحساب ومبلغ الشيك ورقم النحاسة ٠

٢٣- يوقع الصراف على الشيك بما يفيد صرفه ٠

٢٤- فى نهاية اليوم ترفق الشيكات بيومية الصراف وترسل لقيدها بدفتر الصندوق ٠

استخدم خـريطة تسلسل خطوات العمل مبينـا الطريقة القديمة (قبل التبسيط) ٠ ادرس الخطوات المختلفة مقترحا الطريقة الجديدة ثم ارسم خريطة جديدة لخطوات العمل المقترحة ٠ بين الوقت الذى تم توفيره ٠



الباب الرابع

التنظيـم

الفصل الثانى عشر : تصميـم الهيـكل التنظيمى :
تحديد المسئوليات والسلطات

الفصل الثالث عشر : تصميـم الهيـكل التنظيمى :
الخرائط التنظيمية والأوصاف
الوظيفيـة

الفصل الرابع عشر : تنميـة الهيئـة الادارية ٠

الفصل الثاني عشر

تصميم الهيكل التنظيمى
(تحــديد المسئوليات والسلطات)

الغرض من هــذا الفصل بحث الأصــول العلمية فى تصميم الهيكل التنظيمى ٠٠ فنبحث فى مفهوم المسئوليــة وطرق وأسس تقســيم الواجبــات ، كمــا نبحث فى مفهوم السلطة وأنواعها ونطاقهــا (نطاق الاشراف) ومدى تفويضها (المركزية واللامركزية) كمــا نبحث فى فوائد اللجــان وعيوبهــا ٠

ولمــا كان تصميــم الهيــكل التنظيمى هو المرحــلة الأولى فى التنظيم ، فاننــا ســنبدأ بمقــدمة عن مفهــوم التنظيم وضرورته ومن يقوم بــه ومتى يتم ٠

فى مفهوم التنظيم :

لكلمة تنظيم مفهوم عام يعبر عن « وضع كل شىء فى مكانه ، وكل شخص فى مكانه ، وربط الأشــياء بعضها ببعض والأشخاص بعضهم ببعض ، من أجــل تكوين وحــدة متكاملة أكبر من مجــــرد الجمع الحسابى لأجزائهــا » ٠ والتنظيم فى إدارة الأعمــال يخضع لنفس المفهوم العــام إلا أنه يرتبط بالجهــد الجمــاعى ٠

فاذا كان عبء العمليات المطلوب اتمامهــا يزيد على قدرة شخص واحــد ، وجب التنظيم : حيث يصبح من الضرورى تحديد واجبات كل شخص ليكون مسئولا عن تنفيــذ ذلك الجزء من العمل بالذات ، ويحاسب عليه إذا أخطأ أو لم يؤده على الوجــه المطلوب ٠ كما أنه من الضرورى إعطاء كل شخص السلطة اللازمة للقيــام بواجباته ٠ فالتنظيم ــ ببساطة ــ هو تحــديد للمسئوليات والسلطات والعلاقات

بين الأشخاص فى الجهد الجماعى بقصد تحقيق أهداف محـــددة (١) • ويتم التنظيم على مرحلتين :

الأولى : مرحلة ميكانيكية يطلق عليها « تصميم الهيكل التنظيمى » Design of Organization Structure

الثانية : مرحلة ديناميكية يتم فيهـــا الجمع بين المناصب الادارية التى تكونت فى التصميم وبين الأشخاص الملائمين لهـــا • ويطلق على هـــذه المرحلة تنميـــة الهيئـــة الادارية Staffing والمفروض أن عملية التنظيم تخضع للتفـــكير المنطقى واتخاذ القـــرارات الرشيدة ، لذلك يقال أن التنظيم عمليـــة إرادية لتوحيـــد وصهر المجهودات الجماعية وتنسيقها لالغـــاء (أو للاقـــلال من) الاحتكاك أو التعـــارض الذى يمكن أن يحـــدث فى المجموعة حتى يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجـــه • ويســـمى هـــذا التنظيم الذى يتقـــرر من الادارة العليـــا بـــ « التنظيم الرسمى » Formal Organization.

إلا أن وجود الأشـــخاص فى التنظيم — وما لهم من انطبـــاعات وعواطف وشعور •• الخ — يخلق صورا جـــديدة للعلاقات لا ينص عليهـــا فى التنظيم الذى يتقرر من الادارة العليـــا • وتسمى هـــذه العـــلاقات (غير الرسمية) أى غير المنصوص عليهـــا بـــ « التنظيم غير الرسمى » Informal Organization

هـــذا وقـــد يتفق التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى ويكون هذا هو الوضع المثالى •• وفى كل الأحوال يجب التقريب بينهما (٢) •

وإذا كان التنظيم عنصرا من عناصر النشاط الادارى ووظيفـــة من وظائف الادارة ، وهو بهـــذا لا حق لوظيفة التخطيط ، إلا أنه يمكن

---

(١) وعلى هذا فالتنظيم ليس نهاية فى ذاته وانما أداة أو وسيلة لتحقيق الأهـــداف بالجهـــد الجماعى •

(٢) سنعود الى هذا الموضوع بالتفصيل عندما نتـــكلم عن المجموعات غير الرسمية •

النظر إلى التنظيم أيضـا على أنه بنـاء أو هيـكل (يصور المناصب والعـلاقات بينهـا) وهو بهـذا أداة من أدوات الادارة تستخدمها لتحقيق الأهـداف ، وهو على ذلك سابق للادارة • فـلا يمكن تصور — مثـلا — وجود مدير إنتـاج قبـل تنظيم المنشـأة وخلق إدارة للانتـاج •• أى أن التنظيم سابق « للادارة » •

وفى نفس الوقت فان الادارة العليا هى التى قامت (بخلق منصب إدارة الانتـاج) ، فالتنظيم هنـا جاء بعـد « الادارة (١) » • وفى هـذا يقول شيلدون : « تخلق الادارة العليـا التصميم ، والتصميم هو التنظيم ، وتستخدم الادارة التنفيذية التنظيم » وهـذه كلماته :

Administration makes the Design.
Organization is the Design
Management uses the Désign. (2)

وفيما يلى مفهوم التنظيم لدى علمـاء التنظيم :

يقول هنرى فايول : « إن التنظيم امداد المشروع ، بكل ما يساعد على تأدية وظيفتـه ، مثل المواد الأوليـة والعـدد ، ورأس المـال ، والمستخدمين ، وتقتضى وظيفة التنظيم من المديرين ، إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض » • وهـذه هى كلمـاته :

To organize a business is to provide it with everything useful to its functioning : raw materials, tools, capital, personel. (3)

---

(١) من هنا يفرق كثير من الكتاب بين التنظيم والادارة • ونجد مؤلفات كثيرة بعنوان التنظيم والادارة ، وتسمى مادة الادارة فى كثير من الجامعات مادة التنظيم والادارة • ولكن يجب الا يغيب عن البال أن التنظيم كنشاط جزء من الادارة ، والتنظيم — كبناء او هيكل — اداة من الأدوات الادارية لتنفيذ الأعمال • فالتنظيم ليس نهاية فى ذاته وانما اداه للوصول الى الغايات •

(2) Sheldon, The Philosophy of Management. PP. 52. ff.

(3) Fayol, Industrial and General Managemént. P. 53.

ويقول شيلدون : « إن التنظيم عمليــة أو مرحلة تجمع بين العمل الذى يجب على الأفراد أو المجموعــات القيــام بــه ، مع المكتــات أو القــدرات اللازمة لتنفيــذه من أجل أن تعطى الواجبــات بهــذا الشكل ، أحسن الطرق للتطبيق الايجــابى الكفء المتناسق المنظم » .
وهو فى كلمــاته يقول :

Organization is the process of so combining the work which individuals orgroup have to perform with the faculties necéssary for its exécution that the duties, so formed, provide the best chances for the efficient, systematic positive, and co-ordinated aplication of the available. (1).

ويقول سايمون Simon « إن التنظيم أنماط سلوكية أساسية لتحقيق التعقل الانسانى » . وهــذه كلمــاته بالحرف الواحــد :

Organization may be defined as behavoir patterns which are fundamental to the achievemént of human rationality. (2)

ويرى البعض أن التنظيم هو تحــديد وتوزيع الواجبـــات على أشخاص فى سبيل الوصول إلى الهدف .

«Organization is the determinaticn and assignment of duties to people to ach ieve objectivé.

وفى مجــلة التسويق Journal of Marketing (شهر أكتوبر سنة ١٩٥٨ ص ٢٠٢) كتب أحــد رواد الفكر الادارى حول تعريف التنظيم فقــال :

« التنظيم هيكل يبين العلاقات بين الأفراد ، ففيــه يتبين الفرق بين الأفراد من ناحيــة المسئولية والمركز والدور » :

---

(1) Shelden, The Philosophy of Management. P. 32.

(2) Simon, Administrative Behavoir. P. 102

«Organization is a system of structured inter-personal relations. Indivi duals are differentiated in terms of authority, status, and roles.

ويقول كونتز وزميله : « التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات ، بقصد تحـــديد التنسيق الهيكلى ، أفقيـــا كان أو رأسيا ، بين مختلف المناصب التى أسندت إليهـــا الواجبات لتحقيق أهداف المشروع » • وفيمـــا يلى قولهمـــا :

Organization is ... regarded as the establishment of authority relationships, with provisions for structual coordination both vertically, the achievement of enterprise objectives.

ويرى « بارنارد (١) » أن التنظيم « نظام لأنشطة منسقة إراديا بين شخصين أو أكثر » • وهـــذه كلمـــاته :

« A system of consciously co-ordinaetd activities or forces of two or more persons».

ويضيف بارنارد أنه : « لا يمكن أن يكون هنـــاك تنظيم إلا إذا :

١ ــ كان هنـــاك أشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض •

٢ ــ ومستعدين وراغبين فى الاسهام بنشاطهم أو مجهوداتهم •

٣ ــ لتحقيق هـــدف مشترك » •

وتتفق هـــذه التعاريف فى أن التنظيم تحديد للمسئوليات والسلطات وربط المناصب بالأشخاص بطريقة تحقق اتمام الأعمـــال والأهداف على خير وجـــه •

(1) Barnard, The Functions of the Executive. P. 81.

فى ضرورة التنظيم وفوائــده :

قلنــا أنه إذا زاد عبء العمليات المطلوب تنفيذها عن شخص واحد وجب التنظيم • ففى التنظيم تتحــدد المسئوليــات والسلطات وبذلك يعرف كل شخص على وجه التحديد الواجبات المفروض عليــه القيام بهــا — بحــكم كونه عضوا فى المنظمــة — ويعرف واجبات الآخرين المفروضة عليهم ، يعرف سلطاته التى لا يجــوز له تجاوزها وسلطات الآخرين •• الخ • فاذا تم تحــديد المسئوليــات والسلطات طبقــا للاصول العلمية فان الاحتكاك والتضارب بين مختلف المناصب يقــل إلى درجة كبيرة وقــد يتــلاشى (١) • فالتنظيم يحقق التنســيق بين مختلف المجهــودات الجماعيــة وهو بهــذا يقــلل من التعــــارض والاحتكاك •• بقصــد تحقيق الأهــداف التى من أجلهــا أنشىء التنظيم •• والتنظيم الجيــد يحقق الاستخدام الأمثــل للطــاقات المــادية والبشرية (بتوفير المجهــودات الضائعـــة والتضـــارب والاحتكاك ••) كمــا يمكن أن يحقق الاشــباع الأمثل للحــاجات والرغبات الانسانية بالنسبة للاداريين والموظفين والعمال فى المشروع ويحقق حاجات المستهلك والمستثمر والمجتمع بصفــة عامة •• طالمــا أنه الأداة التى تستطيع بهــا الادارة تحقيق الأهداف • فاذا كانت هــذه الأداة ضعيفة ، لمــا أمكن تحقيق الأهداف على الوجه المطلوب أو لمــا أمكن تحقيقهــا على الاطلاق •

من يقوم بالتنظيم :

التنظيم عنصر أساسى من عناصر الادارة ، وكل مدير مسئول عن إتمام الأعمال بواسطة آخرين يلجأ إلى تنظيم المجهودات الجماعية • فكل مدير فى المنظمة — مهما كان مستواه الادارى — يساهم فى عملية التنظيم ، فالتنظيم كمــا قلنــا كالبنــاء يقوم بــه جميع الاداريون فى المشروع ، ويمكن تشــبيه الهيكل التنظيمى للمشروع بالآلة ، كل

---

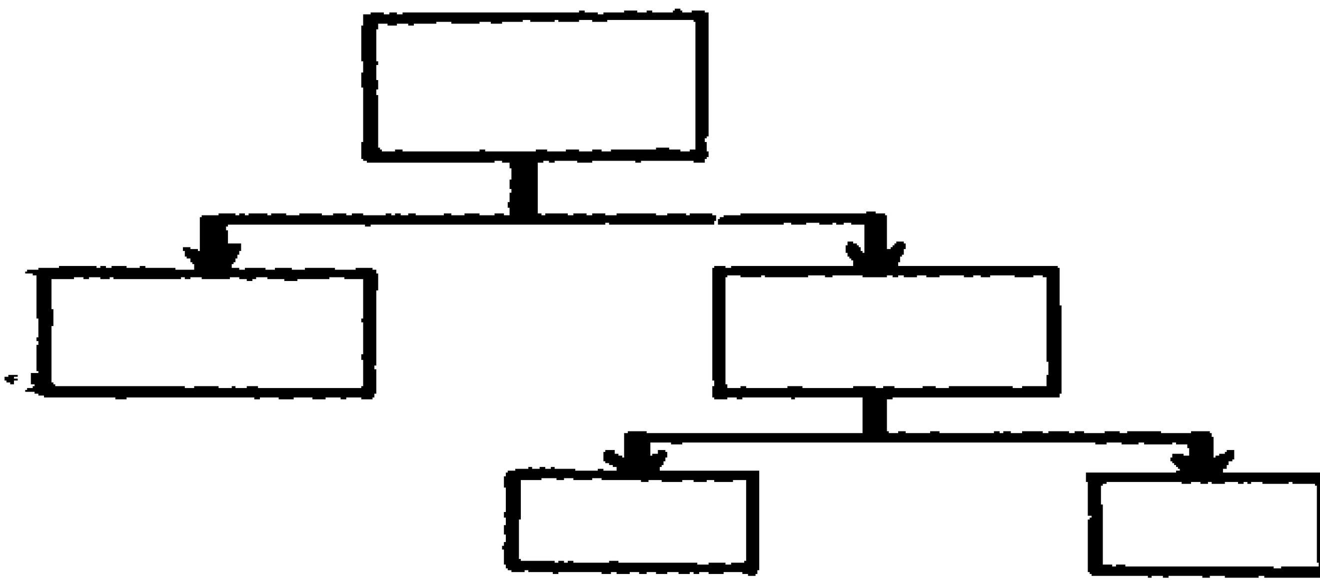
(١) يقول الفيلسوف « كانت Kant » « ان الانسجام لا يمكن تحقيقة الا تحت نظام للسلام الأبدى حيث يكون العالم مجرد مقبرة كبيرة » •

إدارى مسـئول عن وضـع جزء فى الجهاز الـكبير وإن كانت سلطة إقرار التنظيم ، بوضعه النهائى ، من اختصاص الادارة العليـا (١) •

متى يتم التنظيم :

التنظيم كما قلنـا أداة الادارة فى تنفيـذ سياساتها ، ويتم تنظيم المشروع ، عنـد إنشائه كما قـد يتم التنظيم فى أى وقت يرى فيه الاداريون أن الأداة لم تعـد صالحة للوصول إلى أهداف المشروع • وسنعود فيمـا بعـد إلى الحـالات التى يتطلب الأمر فيهـا إعادة التنظيم •

تصميم الهيـكل التنظيمى



قلنا ان المرحلة الأولى من تنظيم أى مشروع هى تصميم الهيـكل التنظيمى وهى تلك التى تتعـلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم ، أى دون اعتبار لأى أفراد معينين بالذات قـد يشغلون المنـاصب الادارية • ويمكننـا تشبيه مرحـلة تصميم التنظيم بعملية تصميم المنازل،حيث يتحدد عدد الطوابق وعددالحجرات وعلاقة الطوابق ببعضها والحجرات ببعضها ، دون النظر الى أشخاص معينين بالذات الذين قد يقطنون بها • وقد نادى الكثيرون من علمـاء الادارة(٢) بضرورة فصل عملية تصميم التنظيم والبدء بها ، حتى يتجنب المنظمون والمديرون الانفعالات والشعور الذى غالبا ما يصاحب التفكير فى الأفراد ومناصبهم ، وبذلك يصبح التنظيم علميا موضوعيا خاليا من الانفعالات والنزعات الانسانية المتحيزة •

---

(١) فى المشروعات الكبيرة يلجـأ الأداريون الى الاستعانة بخـبراء فى التنظيم وتكون آراؤهم استشارية • ويطلق على كل شخص يقوم بعملية التنظيم Organizer وقد لا يكون المنظم مديرا ولكن من الضرورى أن يكون المدير منظما •

(2) Urwick.

أركان تصميم التنظيم : المسئولية والسلطة

ان تصميم الهيكل التنظيمى فى الواقع ما هو إلا تحديد للمسئوليات والسلطات • ولا يمكن وجود تنظيم دون تحديد للمسئوليات والسلطات • وسنوضح فيما يلى مفهوم المسئولية ومفهوم السلطة ، ثم نبحث — حتى نهاية الفصل — فى كيفية تحديد المسئوليات وتحديد السلطات •

تعرف المسئولية بأنها « محاسبة الفرد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضوا فى المنظمة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة » • فبمجرد اسناد مجموعة من الواجبات الى شخص ليقوم بها يصبح مسئولا عنها ، وهو يحاسب عليها فيما اذا أخطأ أو لم يؤدها على الوجه المطلوب • فالأساس فى المسئولية أنها الزام مفروض على المرؤوس من رئيسه للقيام بواجبات معينة • وعلى هذا فالمسئولية لا تفوض ، أى أنه لا يجوز للرئيس أن يتخلى عن مسئوليته بقوله أن مرؤوسه هو الذى فعل الخطأ أو التقصير •

ولكى يستطيع الفرد اتمام الواجبات المسئول عنها ، يجب أن يعطى له « الحق فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين » • وهذامايسمى بـ « السلطة » فهى الحق المخول لاتخاذ القرارات ولاعطاء الأوامر والتصرف ، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة باتمام عمل أو الامتناع عنه • فالأساس فى السلطة أنها قوة الزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها • ويعطى الأفراد السلطة بقدر ما يحملون من مسئولية ، فالسلطة والمسئولية توأمان (١) •

وسنعالج فيما يلى مفهوم المسئولية ومفهوم السلطة لفقهاء الادارة •

(1) Urwick, Elements of Administration, P. 41.

(أ) فى مفهــوم المسئولية :

لنرى ما قاله فقهاء الادارة فى مفهوم المسئولية • يقــول ايرويك Urwick « المسئولية هى محاسبة الأفراد عن أداء واجبات » وهذا هو النص الانجليزى :

Responsibility is the accountability of the performance of duties. (1).

ويقول بارنارد : « ان المسئولية قوة لمفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد فى حالة وجود رغبات متعــارضة » وحسب تعبيــره الانجليزى :

Is the power of a particular private code of morals to control the conduct of the individual in the presence of strong contrary desires or impulses.

أما براون فيقول : « ان المسئولية هى ذلك الجزء من الادارة الذى يحص عضوا معينا فى المشروع » • وهــذه هى كلماته :

Responsibility is that part in administration which is assigned to a particular member of an enterprise.

ويعرف البعض المسئولية بأنها الالزام المفروض على مرؤوس — قام المشرف عليه بتخصيص واجب — للقيام بخــدمة مطلوبة • فالعنصر الأساسى فى المسئولية هو الالتزام بأداء عمل معين والمحاسبة عليه •

(ب) فى مفهــوم السلطة :

يعرف بارنارد السلطة « بأنهــا الصفــة المميزة لأمر فى التنظيم الرسمى بحكم قبولهــا من شخص فى الهيكل التنظيمى والتى تحــكم أعماله التى يقدمهــا » • وهــذه هى كلمــاته •

Authority is the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or member of the organization as governing the action he contributes. (1)

---

(1) Barnard, The Functions of the Executive, P. 163.

ويقول جلوفر : « ان السلطة هى الحق المخول لاتخاذ القـرارات ولاعطاء الأوامر والتصرف • فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة فى حدود نطاق العمل المفوض » وهـذا هو تعبيره :

> Authority is the vested right to decide, command and act. It is definite determinative, and absolute within its delegated sphere of activity. (1)

ويقول براون : « ان السلطة هى ذلك العنصر من المسئولية الذى يمثل قوة التنفيذ كما يمكن أن يقال أيضا أنها قوة اصدار الأوامر » وفى كلماته يقـول :

> That aspect of responsibility which represents its power of performance has been called authority or the power to command (2).

ويقول سايمون : « إن السلطة هى قوة اتخاذ القرارات التى تحكم أعمـال الآخرين » •

> Authority is the power to make decision which guide the actions of another (3).

ويعتبر سايمون أن قبول الاقتراحات دون فحص مزاياها من صميم مفهـوم السلطة •

ويقـول كونتز : « ان السلطة هى الحق الذى بواسـطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين القرارات » • وهـذه هى كلمـاته :

---

(1) Golver, Fundamentals of Professional Management, P. 150.

(2) Brown, Organization of Industry, P. 61.

(3) Simon, Administrative Behavior, P. 125.

Authority is the right by which superiors are able to require conformity of subordinates to decisions. (1).

ويقول ايرويك : « ان السلطة هى الحق فى مطالبة الآخرين بالعمل»:

Authority is the rihgt to require action of others. (2).

وتتفق كل هــذه التعاريف فى أن السلطة هى حق اتخاذ القرارات التى تحــكم تصرفات الآخرين •

وسنعالج فى الصفحات التالية كيفية تحديد المسئوليات والسلطات •

أولا ــ تحــديد المسئوليات

رأينا أنه بمجرد تضافر اثنين أو أكثر للحصول على هدف ما ، لابد من تقسيم الواجبات بينهم لتحديد مسئولية كل شخص عن مجموعة منها • فالمشكلة التى تقابل الادارى (أو المنظم) هى اقرار أســاس تقسيم أوجه النشاط فى وحدات ادارية • فتقسيم أوجه النشاط فى وحــدات ادارية يخضع لعوامل يجب دراستها •

الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى تقسيم أوجه النشاط فى وحدات ادارية

ان تقسيم أوجه النشاط فى وحدات ادارية (ادارات ، أقســام ، وحــدات) ليس بالشىء اليسير ولا يمكن أن يتم بنــاء على نزعات اعتباطية أو رغبات عاطفية ، وانما تحــكمه اعتبارات أساسية تختلف أهمية كل اعتبار باختلاف الظروف • وفيما يلى أهم هذه الاعتبارات :

(١) الاستفادة من التخصص •

(٢) الحصول على التنسيق •

---

(1) Koontz, Principles of Management, P. 47.

(2) Urwick, Elements of Administration, P. 42.

(4) Newman, Administrative Action, P. 132.

(٣) ضمان اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام (أو الأهم) •

(٤) المساهمة فى الرقابة •

(٥) خفض المصاريف (التكاليف) •

(٦) اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل •

وسنعالج هذه الاعتبارات كل على حدة بشىء من التفصيل •

١ — الاستفادة من التخصص :

ان الفوائد التى تعود على المنظمة من التخصص ظاهرة • فالتخصص يزيد من المهارة ويقلل من التكاليف ، ويزيد من الانتاج ، ويزيد فى جودة السلعة أو الخدمة المؤداة ••• الخ وفى تقسيم الواجبات يراعى الادارى (أو المنظم) الاستفادة من التخصص — أى يقوم بتجميع أوجه النشاط المختلفة التى تحتاج الى تخصص معين بعضها مع بعض • ففى مصنع كبير لايمكن تجميع عمليات الصهر والسبك والتجميع فى مجموعة واحدة، لأنه من الصعب العثور على فرد متخصص فى عمليات الصهر ، والسبك، والتجميع « تجميع الأجزاء » فى نفس الوقت •

٢ — الحصول على التنسيق :

إن الغرض الأساسى من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تعارض أو احتكاك • فعدم وجود المجهودات المتعارضة والاحتكاكات بين الأفراد دليل على التنسيق الجيد • والعكس صحيح فكلما زاد التعارض والاحتكاك بين الأفراد ، كان ذلك دليلا على عدم وجوده بين مجهوداتهم • والواقع أن عدم وجود التنسيق فى أى مشروع من أهم الأسباب التى تدعو الى اعادة التنظيم • ففصل الشراء عن البيع فى متجر للتجزئة يسبب كثيرا من التعارض والاحتكاك طالما أن الشراء هنا بقصد البيع • أما إذا تم تجميع نشاطات الشراء والبيع، فى المتجر فى قسم واحد (أى برئاسة فرد واحد) لأمكن تحقيق التنسيق

بين نشاطات الشراء والبيع لارتباطهما ارتباطا وثيقـا • ومن ناحية أخرى فان فصل النشاطات المتعلقـة بشراء المواد الخام (فى أحـد المصانع) عن البيع لا يؤدى بالضرورة إلى حدوث احتكاك ، لأن عملية الشراء بطبيعتهـا غير متصلة بالبيع ، فالشراء فى المشروع الصناعى مرتبط بالانتـاج ، بعكس متجر التجزئة يكون الشراء لأجل البيع •

٣ — ضمان اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهـام أو الأهم :

كلمـا كان النشاط هاما فى المنظمة ، كان ذلك داعيـا لفصله عن النشاطات الأخرى وجعله فى مجموعة أو ادارة منفصلة • ليس هـذا فحسب بل كلما كان النشاط هاما لنجاح المنظمة كان من الضرورى وضعه فى مستوى ادارى أعلى فى الهيكل التنظيمى • فاذا كانت وظيفة الاعلان مثلا غير هامة فى المنشأة لأمكن وضعها مع أى من الوظائف الأخرى • أما اذا اعتبر الاعلان هاما جدا للوصول الى أهداف المنشأة ، لكان من الضرورى جعل الاعلان منفصلا ومديره مسئولا مباشرة أمام الرئيس الادارى الأعلى •

ومبدأ الاهتمام الملائم ينبع من ميل الأفراد الطبيعى الى عدم امكان اعطاء الاهتمام الملائم لعمليات متعددة فى نفس الوقت وبنفس الدرجة •

٤ — تسهيل الرقابة :

يفضل عند تقسيم أوجه النشاط أن يؤخذ فى الحسبان تسهيل الرقابة (أى عملية التأكد من أن ما تم تنفيذه مطابق لمـا أريد عمله) • فتجميع النشاطات فى وحدات إدارية قـد يسهل عملية الرقابة وقـد يعرقلها • ومن الأمور التى تسهل عملية الرقابة ، فصل العمليات التى تعتبر رقابية فى طبيعتها عن بعضها • فالسجلات التى تراقب حركة النقدية مثـلا يفضل جدا أن تكون بادارة غير ادارة الخزينة ، فليس من المعقول أن تكون النقدية والرقابة على النقدية فى ادارة واحـدة من اختصاص وسلطة فرد واحد •

ومما يسهل عملية الرقابة أيضا أن تكون العمليات المختلفة التى تحمل طابعا واحـدا ، من مسئولية شخص واحـد • فمن العمليات المختلفة عمليات النقل والتخزين ، لكنها تحمل طابعا واحدا وهى مسئولية ايصال البضـاعة الى المستهلك •

ومن الأمور التى تسهل عملية الاشراف كذلك « راحة الاشراف » ، كأن توضع جميع العمليات التى تتم فى طابق واحد (فى متجر من عـدة طوابق) تحت سلطة مشرف واحد لا أن تجمع عمليات مختلف الطوابق وتسند لشخص واحد •

٥ ـ خفض التكاليف :

لا شك أن انشاء ادارة لكل نشاط يتطلب أموالا قـد تكون هائلة • ولذلك فان كثيرا من أوجه النشاط يتم تجميعها مع بعضها لا لأنهـا مرتبطة ببعضها ولكن لأنهـا تساهم فى خفض التكاليف • ويظهر ذلك مثلا فى حالة إدماج عمليـة البيع النقـدى مع عملية البيع بالتقسيط فى المحال الصغيرة وإدماج عمليات البريد الصادر والوارد مع عمليات حفظ الأوراق (الأرشيف) فى منشأة صغيرة •

٦ ـ اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل :

عند تقسيم أوجه النشاط يجب مراعاة امكان الحصول على الشخص الذى تتوافر فيه الصفات المطلوبة لمـلء المنصب • فليس من المنطق تجميع عمليات البيع والنقل والتخزين والاعلان والترويج فى وحـدة ادارية واحدة ، اذا كان من غير الممكن الحصول على شخص مسئول عن هـذه العمليات كلهـا • ويجب ألا يفهم من ذلك أن تجميـع الوظائف يجب أن يبنى حول الأشخاص ، وإنمـا يجب النظر إلى إمكان وجود الأشخاص فى الظروف المحيطة •

وقد يتم تجميع الأعمال غير المتناسقة لمجرد أن بعض هذه العمليات

لا يكون عملا كافيا لشخص طوال اليوم ، كأن يتم ادماج الحسابات مع الخزينة بالرغم من أن ذلك يتعارض مع قاعدة الرقابة .

رأينا فيما سبق القواعد التى يسترشد بها المدير فى تقسيم أوجه النشاط فى وحدات ادارية . ويحاول المدير الناهض الجمع الأمثل لهذه القواعد ، لأن بعضها غالبا ما يكون متعارضا ، الأمر الذى يتطلب كثيرا من المعرفة والخبرة والحكمة وليس هـذا بالأمر اليسير .

ومن الأمور التى لها علاقة كبيرة بتقسيم أوجه النشاط فى شكلها النهائى ، موضوع الخدمات المختلفة فى المشروع ... فقسم النقل مثلا يؤدى خدمات لاقسام الانتاج والتسويق حتى لا يشغل الأفراد وقتهم فى هذه العملية ويتفرغون لأعمالهم الأساسية . وقسم بحوث التسويق يقـدم معلومات لمدير الاعلان مثـلا ولمدير المبيعات . وقسم خدمة المكاتب يقوم بعمليات البريد الصادر والوارد والأرشيف والتلغراف لجميع أقسـام المنشأة .

ومن المشاكل التى تعترض اقامة مثل هذه الأقسام : هل يمكن فصل هذا النشاط عن العمليات الاساسية ؟ . واذا تم فصل هذا النشاط ففى أى مكان من الهيكل التنظيمى يجب أن يوضع ؟ وما هى العلاقات التى يجب أن تنشأ بين هذا القسم وسائر الأقسام الأخرى فى التنظيم ؟

طرق تقسيم أوجه النشاط فى وحـدات ادارية :

ان تقسيم أوجه النشاط فى وحدات ادارية يختلف من منظمة الى منظمة ومن ظرف الى آخر . ففى المنشأة الصغيرة حيث تكون العمليات بسيطة نجد أن تقسيمها فى وحدات ادارية عملية سهلة ، وكلمـا كبر المشروع وكثرت السلع التى يتعامل فيها وكثرت المناطق الجغرافية التى يغطيها وكثرت المراحل التى تمر بها السلعة ، وطال العمـل اليـومى ، وتعددت أنواع العملاء الذين يتعامل المشروع معهم وتعددت مطالب

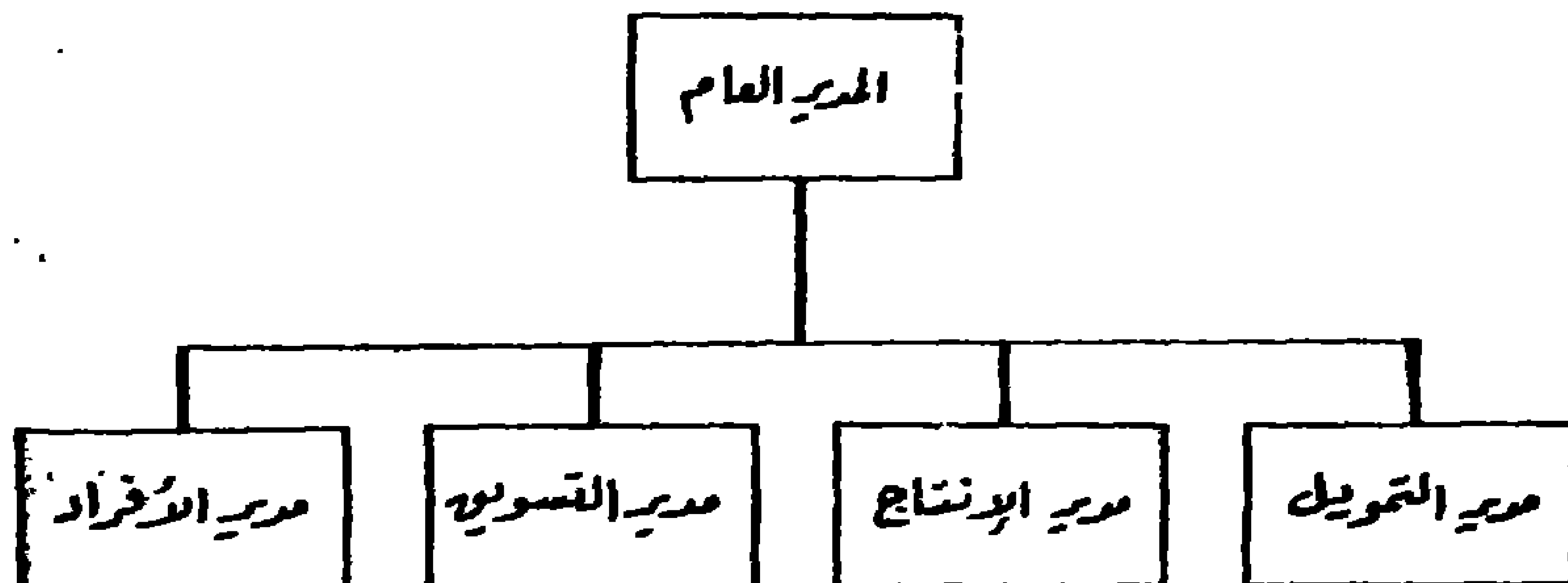
العمال والموظفين والمستهلكين والموردين كان تجميــع أوجــه النشاط المختلفة فى وحدات إدارية عملية شاقة معقدة وعلى هــذا يمكن القول بوجود سبع طرق لتقسيم أوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية :

١ ــ حسب طبيعــة النشاط .
٢ ــ حسب السلعة .
٣ ــ حسب الموقــع .
٤ ــ حسب المرحــلة .
٥ ــ حسب الوقت .
٦ ــ حسب نوع العملاء .
٧ ــ طريقــة مركبة .

ولكل طريقــة من هــذه الطــرق مزايا وعيوب . وعلى الادارى أو المنظم أن يختار بينها طبقــا لظروف المنشأة أو المنظمة . وسنعالج هــذه الطرق المختلفــة لتقسيم أوجه النشاط بشكل عام .

١ ــ تقسيم أوجه النشاط المتشابه أو المماثلة فى وحدة ادارية واحدة:

تقوم احدى الشركات بعمليات الشراء والانتاج والبيع .. الخ . فيتم تقسيم العمليات طبقا لنوعها . فعمليات الشراء فى وحــدة ادارية وعمليات الانتاج فى وحدة ادارية أخرى وعمليات البيــع فى مجموعة أخرى وهكذا..ونظرا لكبر الأعمال وتشعبها أصبح التنظيم على أساس نوع النشاط شائعا فى كثير من منشآت الأعمال .



ومن مزايا هــذا التقسيم :

(١) التخصص فى المعرفة والخبرة •

(٢) الاشراف الكامل على كل نوع من العمليات •

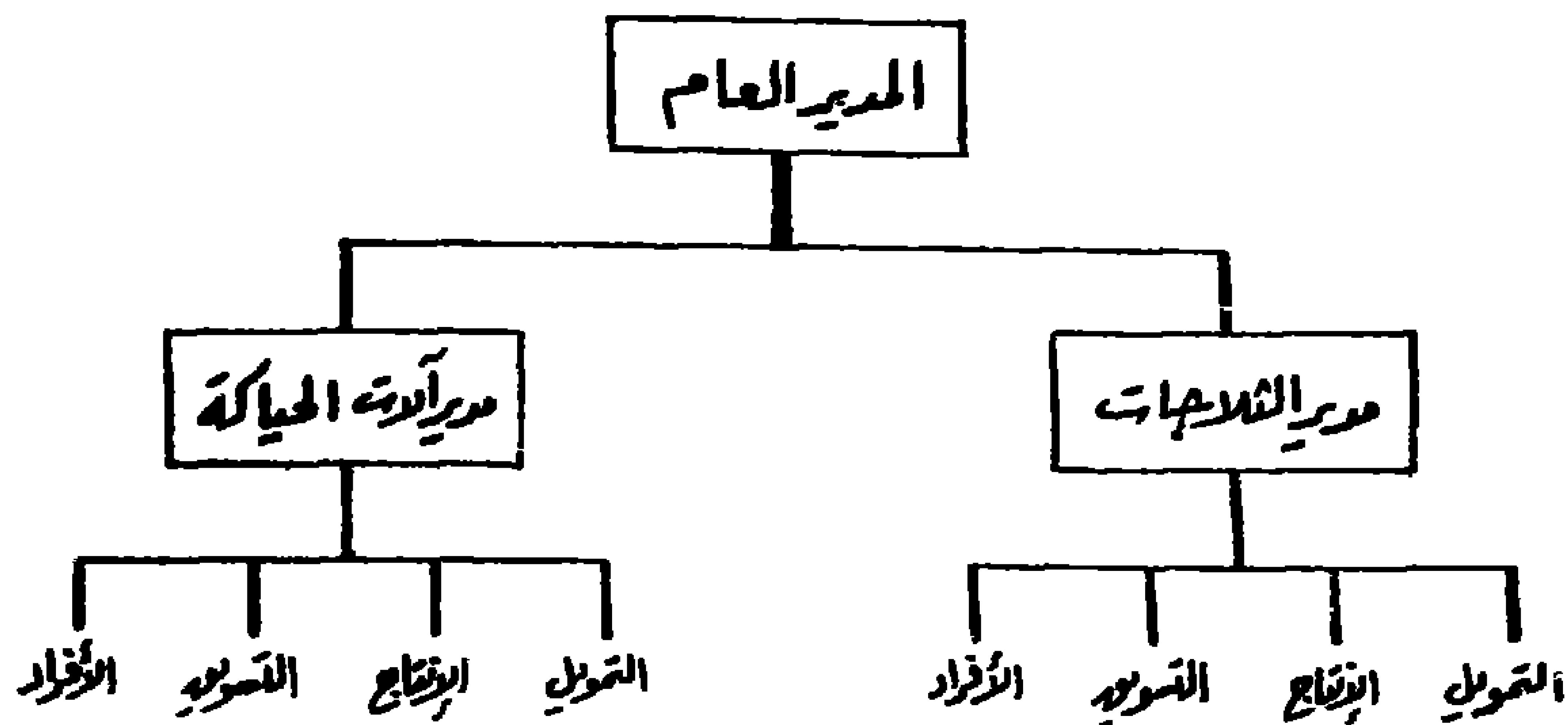
ومن عيوب هــذا التقسيم :

(١) صعوبة التنسيق فى حالة تعدد أنواع السلع التى يتعامل فيها المشروع ، أو حالة تعدد المناطق الجغرافية ، أو فى حالة تعدد المراحل التى تمر بها السلعة ••• الخ •

(٢) عدم امكان تحديد المسئولية تحديدا واضحــا فى حالة تعــدد أنواع السلع أو المناطق الجغرافية أو المراحل •• الخ •

٢ ــ تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة :

فى هذه الحالة يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة المتصــلة اتصالا مباشرا بالسلعة الواحدة فى مجموعة واحــدة كأن تقسم أوجه النشاط المختلفــة المتصلة بالثــلاجات فى مجموعة أخرى غير تلك التى تتصل بآلات الحيــاكة •



ومن مزايا هــذا التقسيم :

(١) الاستفادة من الخبرة المتخصصة فى السلعة •

(٢) التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والانتاج والتخزين والبيع المتعلقة بالسلعة الواحدة •

(٣) من السهل تحديد المسئولية وخصوصا بالنسبة للنتائج التى يتم الوصول اليها •

ومن عيوب هذا التقسيم :

١ — صعوبة الحصول على رؤساء اداريين يكون لديهم المقدرة الكافية فى كل عمليات المنشأة بدرجة مقبولة •

ويمكن التغلب على هذا العيب :

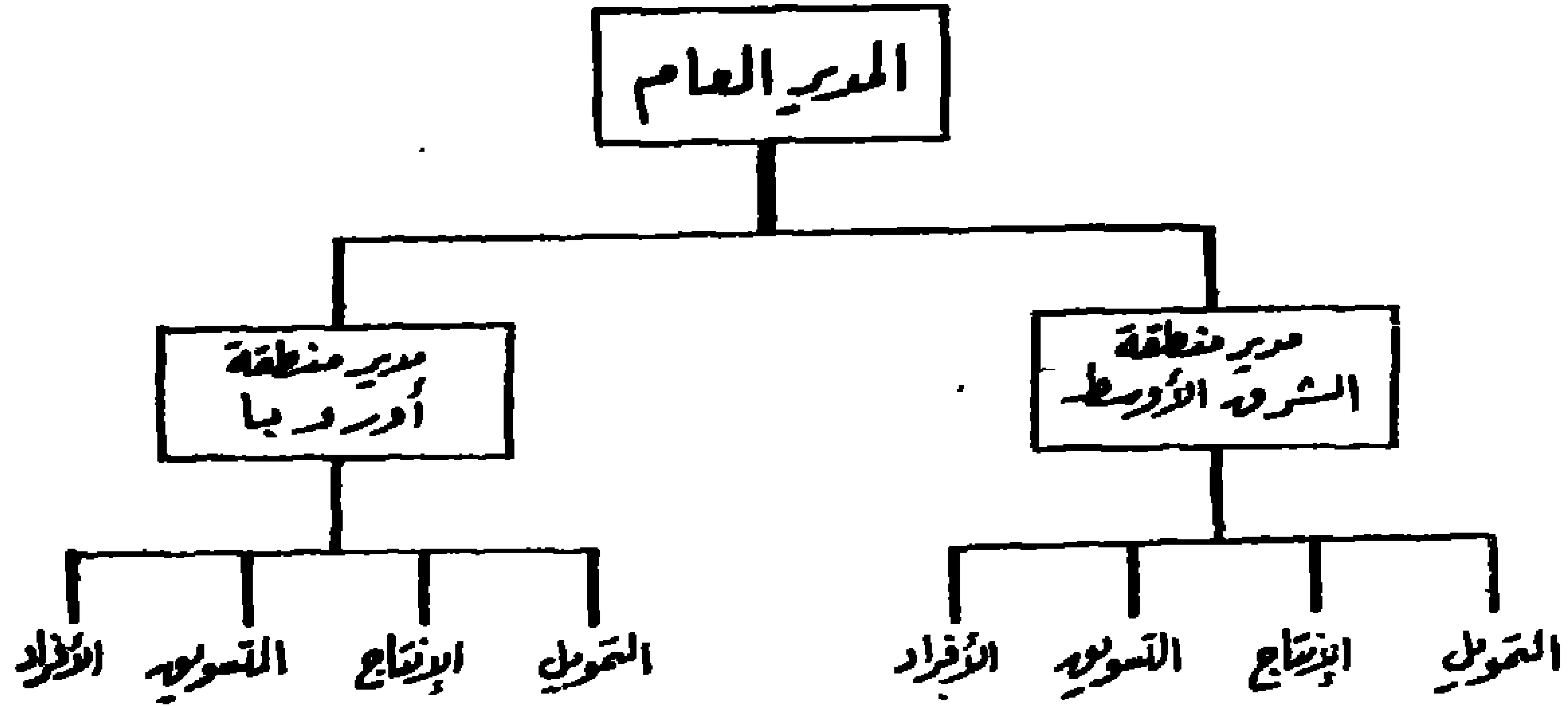
(أ) عن طريق اعطائهم ارشادات ومساعدات من الادارات الأخرى

(ب) عن طريق تعيين مساعد للرئيس الادارى يكون مهتما بالشئون التى لا يكون فيها الرئيس مهتما بها •

٢ — صعوبة التنسيق بين الشراء لهذه الادارة والشراء للمنشأة ككل وذلك فى حالة تعدد السلع التى تقدمها المنشأة ••• وهكذا •

٣ — تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب الموقع :

عندما تكون العمليات موزعة على مواقع متفرقة ، قد يجد الادارى من الأفضل تقسيمها حسب الموقع ، كما فى حالة الشركة التى تبيع منتجاتها فى عدة مناطق (الشرق الأوسط وأوروبا مثلا) ،أو فى حالة متجر الأقسام حيث يتم التقسيم على أساس الطوابق ، فيوجد لكل طابق وحدة ادارية منفصلة •



ومن مزايا هـــذه الطريقة :

(١) الـــمام الاداريين القائمين بالعمليات فى هذه المواقع بالمعلومات الدقيقـــة عنها •

(٢) وهـــذا يساعد على امكان اتخاذ القرارات دون تأخير •

(٣) كما أنه من السهل تنسيق العمليات المختلفة فى الموقـــع الواحد وبالتالى يسهل اتمام عملية الرقابة •

ومن عيوب هـــذا التقسيم :

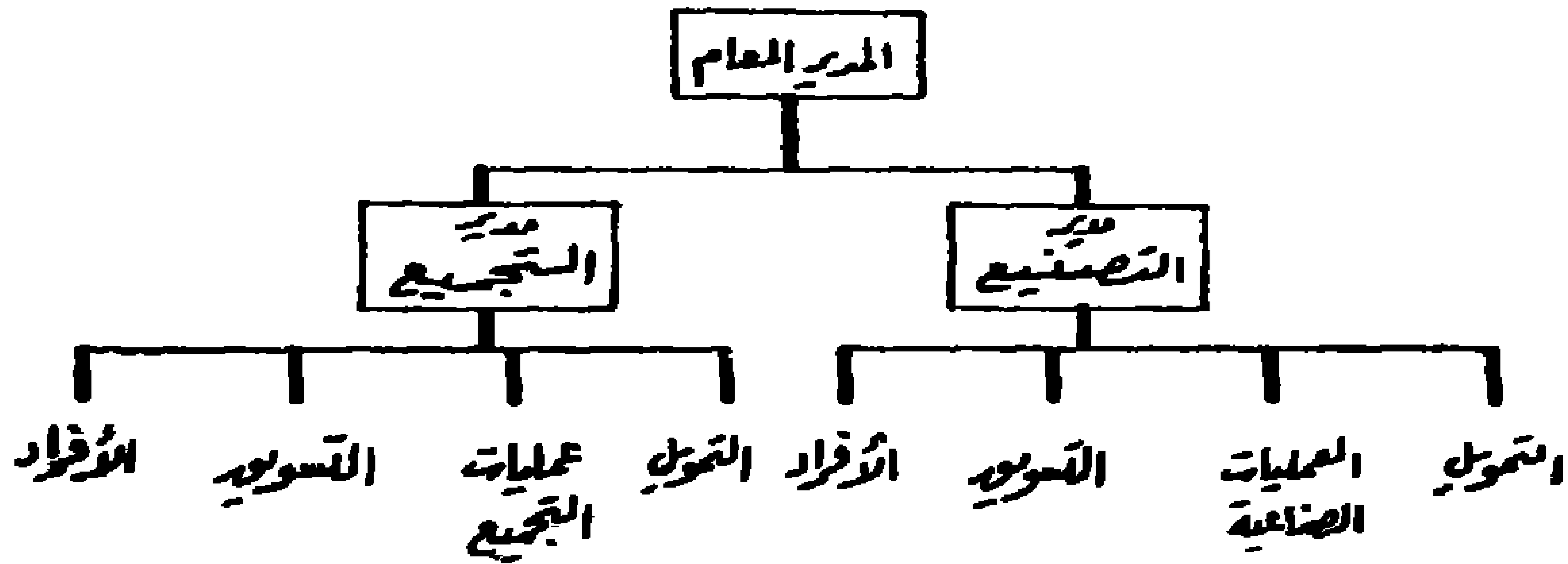
(١) احتمال اساءة استخدام الاداريين فى المناطق السلطات الممنوحة لهم مما قـــد يضر بمركز المشروع السوقى أو المـــالى •

(٢) احتمال اتباع سياسات فى المناطق تخالف السياسات التى يسير عليها المركز الرئيسى •

٤ — تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة :

فى بعض الشركات الصناعية يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب وضع المرحلة من مجموع المراحل المطلوب القيام بها لتنفيذ عمل معين• ففى مصنع للسيارات يمكن أن يكون هناك ادارة مستقلة لكل مرحلة

من مراحل الانتــاج • فادارة تختص بالتصنيع وادارة أخرى تختص بعمليات التجميع وهكذا •



ومن مزايا هــذه الطريقــة :

١ ــ التركيز على عملية معينــة مما يؤدى إلى زيادة التخصص ، فيصبح الادارى ومرؤوســيه أكثر خبرة بالعمــــل الذى يقومون بـــه •

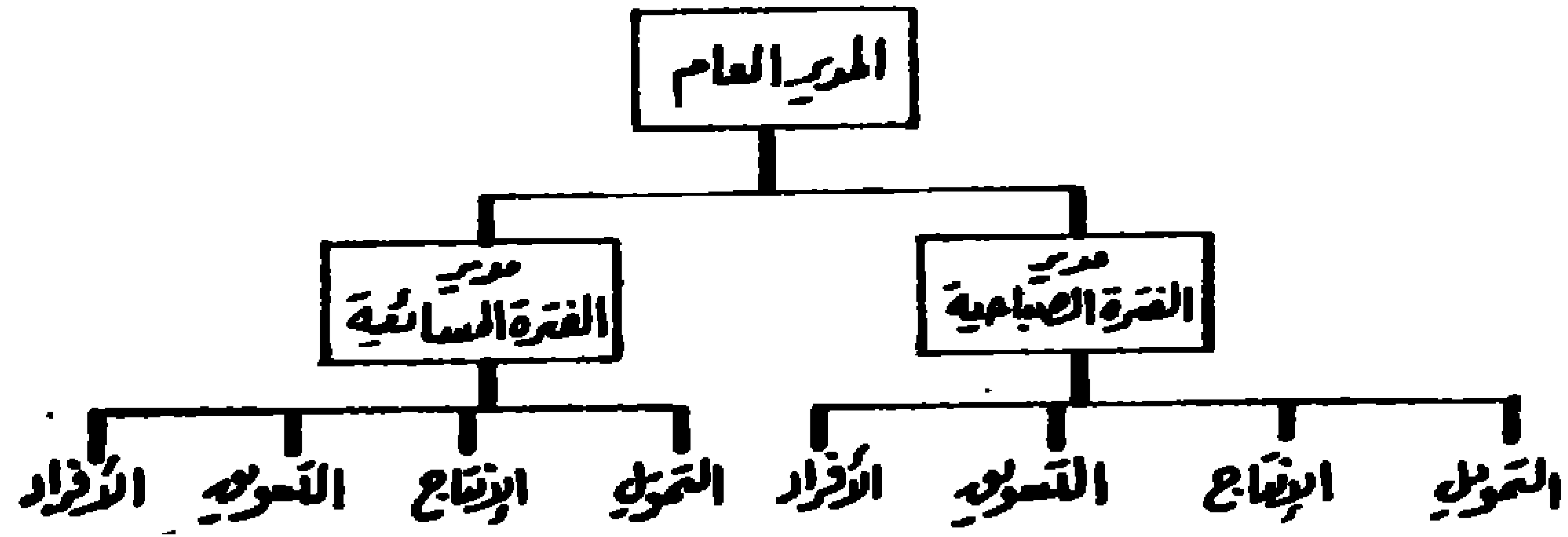
٢ ــ ويسهل ذلك أيضا فى عمليــة الاشراف •

ومن عيوب هــذا التقسيم صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة ، فالادارة الأولى التى تتولى مرحــلة معينــة يجب أن تنتج الكميــات المطلوبة بالنوع المطلوب فى الوقت المطلوب بالنسبة للمرحلة الثانية ، وإذا حــدث اى خطأ لأى سبب كان ، توقف الانتاج كلية فى المرحلة الثانيــة وهكذا •

٥ ــ تقسيم أوجه النشاط المختلفــة حسب الوقت :

عندما يزيد وقت العمل عن الوقت العادى ، يمكن أن تقسم أوجه النشاط المختلفة على أساس الوقت ، كمــا فى حالة الشركة التى تعمل فترة إضافية بجانب الفترة النهارية • وتقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب الوقت يوجــد أيضا فى الخدمات العامة فى الهيئات الحكومية (البريد ــ البرق ــ الهاتف ــ المطافىء ــ المستشفيات ••• الخ) • وأوجه النشاط المختلفة فى الفترة الاضافية قــد تكون مماثلة تمــاما للفترة الأساسية • وفى هــذه الحالة يكفى وجود المشرفين المباشرين

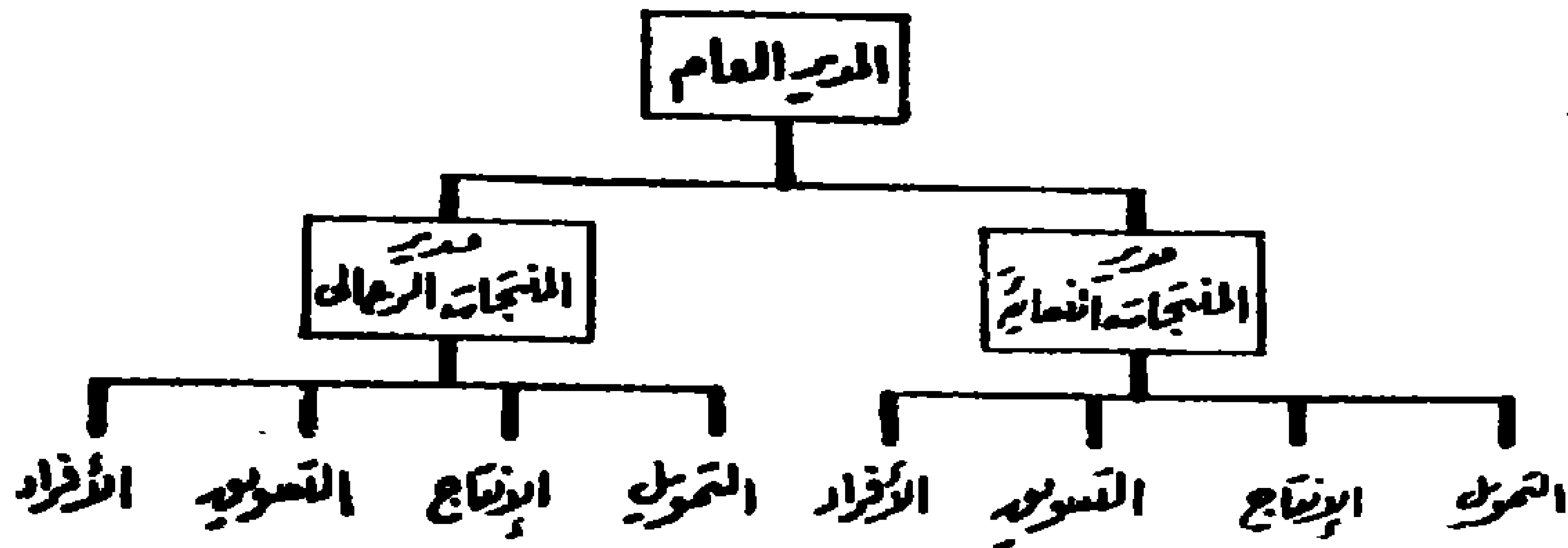
للتأكد من سير العمل ، دون الحاجة إلى وجود المديرين فى المستويات الوسطى والعليا • وهـذه هى أهم المشاكل الرئيسـية فى تقسيم العمليـات حسب الوقت • وبمعنى آخـر يقـابل المديرون السؤال الآتى : إلى أى مدى يكون العمل الاضافى مستقلا استقلالا تاما عن العمل الأصلى ؟ وما هى العـلاقات التى يجب أن تنشأ بين المديرين وبين المشرفين فى الأعمـال الاضافيـة ؟



٦ — تقسيم أوجه النشاط المختلفـة حسب نوع العملاء :

يظهر هـذا النوع بشكل خاص فى متاجر الأقسام حيث يكون متجر الدور الأرضى — مثـلا — منفصلا إداريا عن المتجر الأساسى ، حيث يعتمـد المتجر الأول على نوع من العملاء يختلف تمـاما عن النوع الثـانى ، وغالبـا ما يكون المتجر الأول مهيـأ للعملاء الذين يبحثون عن الأسـعار المنخفضة فى حين أن المتجر الأساسى مهيىء للعمـلاء الذين يبحثون عن الفخامة • ويظهر هـذا النوع من التقسيم أيضـا فى الحكومات فنجـد هنـاك مصالح أو إدارات للشباب ، للمزارعين ، المهـاجرين وهكذا ••

وفى الشكل التالى نجد أن التقسيم تم على أساس جنس العميل •

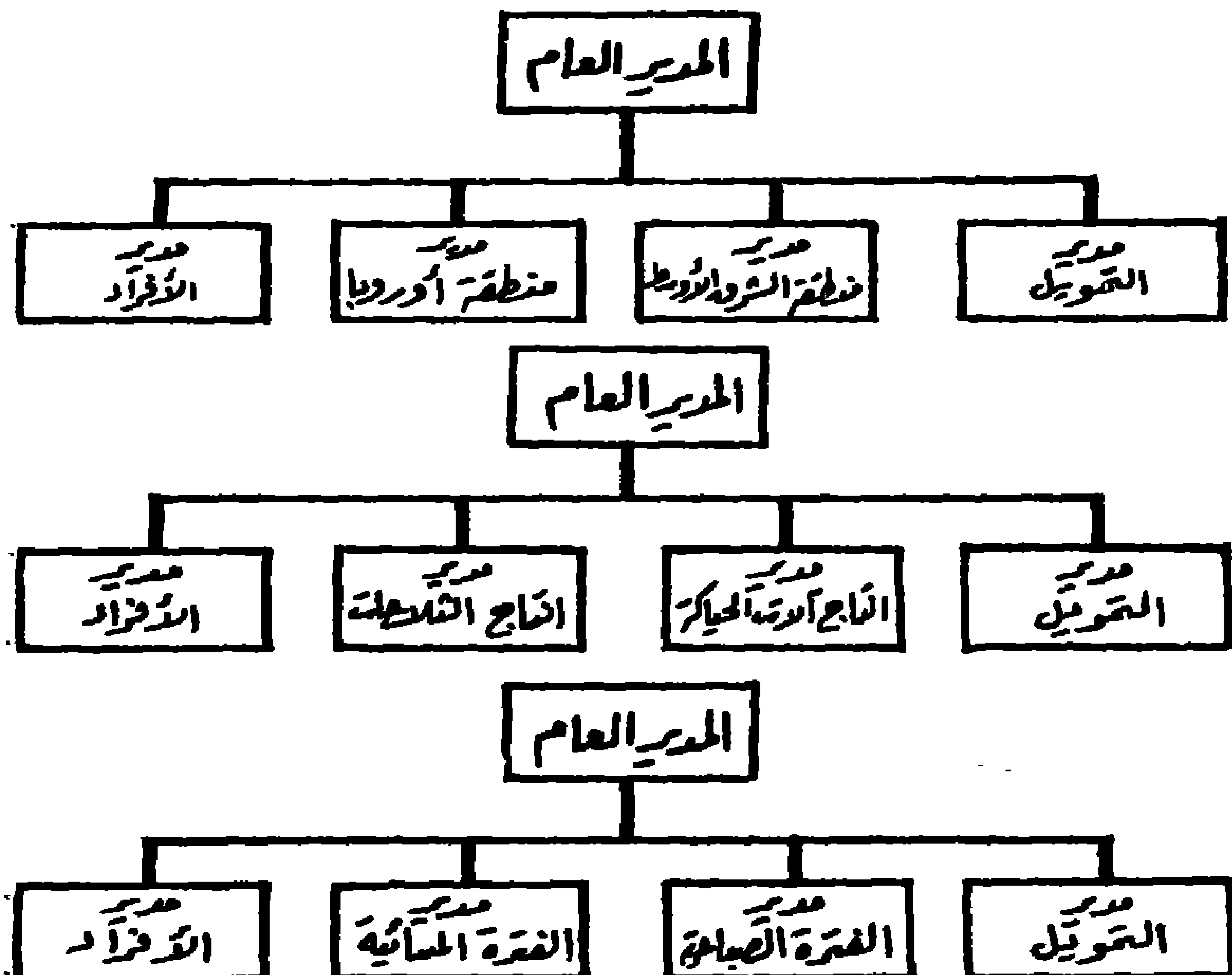


ومن المزايا الرئيســية للتقسيم حسب العملاء ، ان كل النشاطات المتعلقــة مباشرة بنوع معين من العملاء يمكن التنسيق بينهــا بدلا من إيجاد عــدة إدارات • فبــدلا من أن يقوم العميل بالاتصالات بعــدة أقسام فى الشركة ، يقوم بالاتصال بقسم واحــد لينهى كل أموره المتعلقــة بالشراء ، وفى ذلك توفير لوقت العميل وراحتــه •

ومن عيوب التقسيم حسب العملاء احتمــال عدم وجود التمــاثل فى معــاملة الشركة بين عملائهــا • وقــد تجــد الشركة نفســـها فى مأزق • فاذا رأى قسم من الأقســام تخفيض سعر البيع لعملائه فقــد يسمع بذلك عملاء القسم الآخر ويطلبون إجراء مماثلا •

٧ ــ تقسيم أوجه النشاط المختلفــة بطريقة مركبــة :

من النــادر تطبيق طريقة واحــدة لتقسيم أوجه النشاط المختلفة فى المنشأة ، فغالبــا ما يجــد المدير ضرورة تجميع أوجه النشــاط طبقــا لطريقتين أو أكثر من الطرق السابق شرحها وفيمــا يلى ثلاثة أشكال تنظيميــة تبين كيفيــة الجمع بين طريقتين •



واختيار الطريقة المثلى يتوقف على ظروف كل منظمة • من هنـا تظهر أهميـة الوظيفـة الادارية والقـدرة على اتخاذ القـرارات الرشـيدة •

ثانيـا — تحديد السلطات : أنواعها ونطاقها ودرجة تفويضها :

انتهينـا من المرحلة الأولى فى تصميم الهيكل التنظيمى — مرحلة تقسيم أوجـه النشاط المختلفـة فى وحدات إدارية بغرض تحـديد المسئوليـات • ولمـا كانت السـلطة والمسئوليـة توأمان ، فانه من الضرورى تحـديد السلطات : أنواعها ومداها ودرجة تفويضها •

الأنواع المختلفـة للسلطة :

قلنـا أن السلطة هى الحق فى اتخـاذ قرارات تحـكم تصرفات المرؤوسين ، وأن الأساس فيهـا أنهـا قوة إلزام الآخرين للامتثال لمـا يريده صاحبهـا • وهـذا فى الواقع هو مفهـوم « السـلطة التنفيـذية » Line Authority حيث يكون لصاحبها الحق فى اتخـاذ قرارات خاصة بتنفيـذ أشـياء (أو عدم تنفيـذها) • وفى هـذه الحـالة لا يجوز لمن صدرت إليـه الأوامر رفض تنفيـذها (١) •

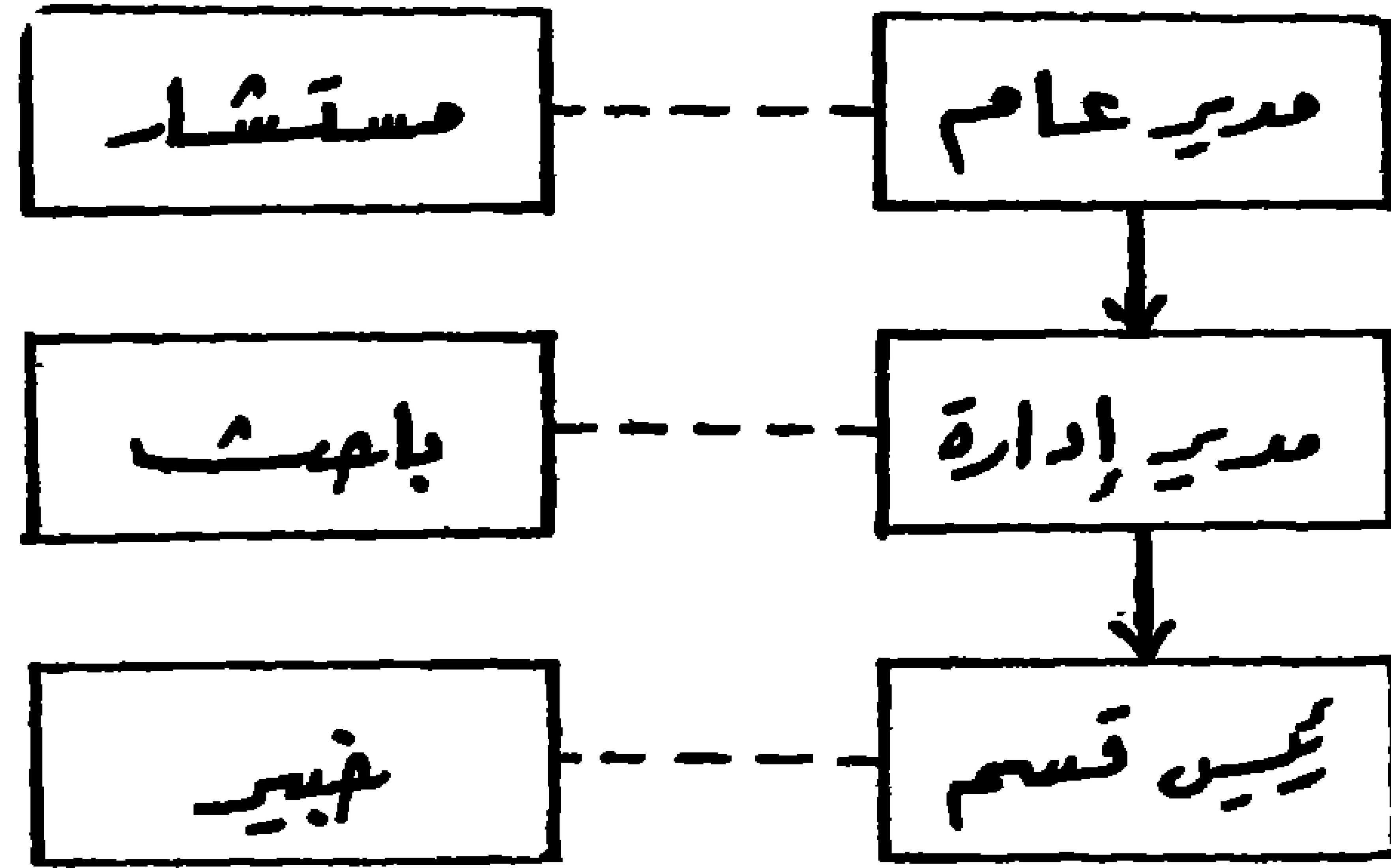
وهنـاك نوع آخـر من السلطة يطلق عليـه تجـاوزا « السلطة الاستشارية Staff Authority وهى السلطة الممنوحة لتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات • وصـاحب هـذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيـذ اقتراحاته أو توصياته • فللآخرين أن يقبلوها ، كما لهم أن يرفضوها • (ولذلك قلنـا تجاوزا أنهـا سلطة) •

أما إذا قبل صاحب السلطة التنفيـذية هـذه الاقتراحات فانهـا

---

(١) يصر بعض علماء الأدارة ومنهم « هيربرت سايمون » بأن السلطة ليست قوة الزام الآخرين • وانما فى مدى قبول المرؤوسين للاوامر • فالعبرة فى السلطة — فى رأى سايمون — ليست فى الحق فى اتخاذ القرارات وانما فى مدى استعداد المرؤوسين لقبول هذه القرارات •

تصــدر باسمه هو وتصبح بذلك أوامر لا يجوز رفضها • وفى الشكل التـــالى نرى كل من المستشار والبــاحث والخبير يتمتع بســلطة استشارية • أما سلطات المدير العــام ومدير الادارة ورئيس القسم فهى سلطات تنفيــذية • فالمدير العــام سلطته تنفيــذية على مدير الادارة وهــذا بالتــالى له سلطة تنفيــذية على رئيس القسم (١) •



وهنــاك سلطة أخرى ثالثة تسمى « السلطة الوظيفية Functional Authority » وهى السلطة التى يستمدها صاحبهــا من الخدمات التى يؤديها إلى الوحدات الادارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم كما فى حالة السلطة التنفيــذية • فسلطة رئيس قسم تدريب الموظفين على موظفى الأقسام الأخرى فى مشروع صناعى مستمدة من الخدمات التى يؤديهــا إلى تلك الأقسام • وعلى هــذا يطلق على سلطة رئيس قسم التــدريب ســلطة وظيفيــة • بهــذا لا يستطيع رئيس قسم التدريب إعطاء أوامر لموظفى الأقسام الأخرى إلا فى حدود وظيفته ، على أنه يشترط موافقــة رئيسهم (الذى يتمتع بسلطة تنفيــذية) • إلا أنه من الناحيــة العمليــة تعتبر هــذه الموافقة شــيئا شكليا ، طالمــا أن السلطة الوظيفيــة « متخصصة » ولذا فان الاجــراءات

---

(١) هــذا التسلسل أو التــدرج يسمى بالتسلسل الرئاسى للسلطات وسنعالجه فى صفحات قادمة •

الادارية — من الناحية العمليـــة — تقل فى حالة عـــدم وجود هـــذه الموافقـــة الشكلية • والواقع أن المدير التنفيـــذى (صاحب السلطة التنفيـــذية) مسئول عن التأكد من أن التعليمات الصادرة من سلطة وظيفيـــة قـــد نفذت فى إدارته •

وعلى هـــذا يمكن القول بأن السلطات الادارية ثلاث : تنفيـــذية واستشارية ووظيفية • ونحن نقول « إدارية » لأنهـــا السلطات التى يمكن منحهـــا فى الجهـــاز الادارى وذلك تمييزا لهـــا عن السلطات الأخرى • فالسلطة الشخصية مثلا (ويطلق عليهـــا البعض السلطة الفنيـــة) Technical Authority هى السلطة التى يتمتع بها شخص على قـــدر كبير من المعرفة والخبرة فى موضوع معين • وهى لا تمنح أو تعطى وإنمـــا تستمد من اســـتعداد الكثيرين لتقبـــل آراء وأفكار المتخصصين والخبراء والفهامة •• وتصبح هـــذه الآراء بمثابة أوامر إذا أخـــذ بها الشخص الآخر • وعلى هـــذا من الجائز جـــدا لموظف أن يتمتع بسلطة شخصية إذا كانت أفـــكاره وآراؤه محـــل احترام رؤســـائه • وعلى هـــذا فالسلطة الشخصية تسير فى أى اتجـــاه من أسفل إلى أعلى أو من اليسار إلى اليمين بعكس السلطة التنفيـــذية فهى دائمـــا من أعلى إلى أسفل (١) •

---

(١) من السلطات الأخرى السلطة القانونية Legal Authority وهى حرية الشخص من الناحية القانونية لاتخاذ اجراء معين • وفى هذا يقال عن السلطة القانونية للمدير فى التصرف بأموال الشركة • والسلطة القانونية فى محيط الأعمال لا تخرج عن كونها سلطة ادارية ، فلا يمكن تصور شخص له سلطة قانونية أكبر من السلطة التى يستطيع أن يمارسها فى الســـلم الادارى •

والسلطة النهائية : Ultimate Authority وهى تعبر عن الأصل الذى يستمد منه الفرد الحق فى اتخاذ قرارات معينة • فرئيس القسم يستمد سلطته من مدير الادارة ومدير الادارة يستمد سلطته المدير العام وهذا يستمد سلطته من رئيس مجلس الادارة والاخير يستمد سلطته من الجمعية العمومية للمساهمين •

وتستمد الاخيرة سلطتها من الشعب وعلى هذا يقال أن الشعب مصدر السلطات •

لماذا يقبل المرؤوسون السلطة :

إذا كان الأساس فى السلطة هو إلزام المرؤوسين للامتثال لما يريده صاحبها ، فلماذا يقبل المرؤوسين الامتثال لصاحبها ؟ فيما يلى بعض الأسباب :

١ — يقبل المرؤوس سلطة رئيسه إذا كانت أهداف المنظمة التى ستحقق تؤدى أيضا إلى تحقيق أهدافه هو • ولا يشترط فى هذه الأهداف أن تكون مباشرة ، وإنما يكفى أن يعتقد الشخص أن أهداف المؤسسة تؤدى إلى تحقيق — أو على الأقل لا تتعارض مع — أهدافه • فاذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق السلام العالمى ، ويعتقد هذا الشخص أن هذا هدفه ، فانه يقبل السلطة راضيا •

٢ — يقبل المرؤوس سلطة رئيسه للمشجعات المالية وغير المالية التى يقدمها رئيسه • ومنها الأجور والمركز الاجتماعى والشعور بالانضمام إلى مجموعة •• وبطريقة أخرى فان المرؤوس يقبل سلطة رئيسه إذا شعر بأن بعض حاجاته ورغباته المادية والسيكولوجية والاجتماعية ستحقق •

٣ — يقبل المرؤوسون السلطة بسبب الاعتياد على طاعة الأوامر فى المنزل والمدرسة والتعاليم الدينية « وأطيعوا أولى الأمر منكم » • وقد يقبلون السلطة لمجرد الخوف من العقاب •

٤ — يقبل المرؤوسون السلطة بسبب شعورهم بأن رؤسائهم أكثر علما وخبرة • وفى هذه الحالة تزيد هذه السلطة الشخصية من قوة السلطة التنفيذية • ويضيف « بارنارد » أنه من الضرورى للمرؤوس أن يفهم المقصود من الأوامر لكى يطيعها (فالأمر غير المفهوم لا يحمل سلطة) • كما أنه يشترط أن يكون قادرا عقليا وجسمانيا للتكيف مع

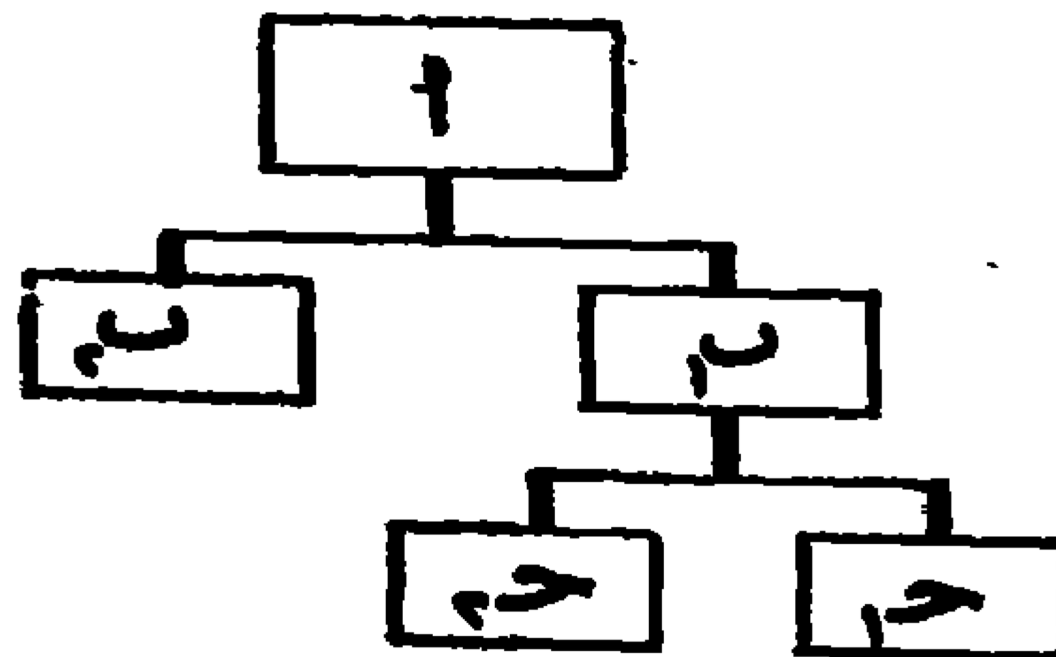
الأمر (١) • ومن الملاحظ دائمـا أن هنـاك أمور سترفض دائما رفضا تاما وأمور ستقبل دائما • أما معظم الأمور فهى فى منطقة السواء Indifference zone ويتوقف طول هـذه المنطقة على الحوافـز •

وحـدة السلطة الآمرة :

طالمـا أن الأساس فى السلطة هو امتثـال المرؤوسين لقـرارات صاحب السـلطة ، فانه من الضرورى عـدم وجود أكثر من شخص واحـد له سلطة على شخص آخر : بمعنى أنه يجب ألا يكون هنـاك فى الجهـاز التنظيمى شخص يخضع لسلطة رئيسين ، وإلا غـالبـا ما يحدث احتكاك وتضارب نتيجة الاختلافات بين ما يطلبـه رئيس وبين ما يطلبـه رئيس آخر من ذات الشخص ، وعلى هـذا لا يجوز إصـدار أوامر إلى شخص من جهـات مختلفـة ، بل من جهـة واحـدة فقط •

التدرج الرئاسى ووحـدة السلطة الآمرة :

فى أى تنظيم إدارى لا يجـوز لشخص إعطـاء أوامر إلا إلى مرؤوسه المباشر الذى يقوم بالتـالى باصدار الأوامر إلى مرؤسيه حتى يتم الموضوع الذى صدر الأمر بصدده • ففى الشكل التـالى لا يجوز لـ (أ) إصـدار أوامر إلى (حـ ١) ، ولكنـه من الواجب إصدار الأوامر إلى (ب ١) حيث يقوم الأخير باصدار الأوامر إلى (حـ ١) • وهـذا ما يطلق عليـه « تسلسل السلطة » (أو تدرج السلطة) •



(1) Barnard, Functions P. 165. مرجع سبق ذكره •

وبنفس الطريقــة لا يعتبر (جـ) مسئولا أمام (أ) وإنمـا يعتبر مسئولا أمام (ب ١) • وعليــه لا يجوز لـ (حـ ١) الاتصال مباشرة بـ (أ) • وإنمـا يجب عليــه الاتصال بـ (ب ١) •

والتدرج الرئاسى هــذا وسيلة تنظيمية تحقق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوسين ، فهى تجعلها متماسكة حتى فى أكبر التنظيمات ، وبذلك يعمل الجهاز الكبير كوحــدة واحــدة : حيث يتلقى كل إدارى تعليماته من رئيسه فقط ، ويكون مسئولا أمامه فقط • وبدون التدرج الرئاسى يحــدث التفـكك نتيجة ازدواج الرئاسة وازدواج الأوامر والتعليمات أو تضاربهـا •

ومن ناحيــة أخرى فانه لا يجوز أن يكون أى شخص فى الجهــاز التنظيمى مرؤوسا لشخصين • وإلا كان هناك احتمال كبير فى إعطائه تعليمات متعارضة ، الأمر الذى يسبب عدة مشاكل ناتجة من الازدواج فى التعيلمات وما يصحب ذلك من احتكاك وشلل فى الأعمال • ويسمى هــذا المبــدأ « وحــدة الرئاسة (١) » •

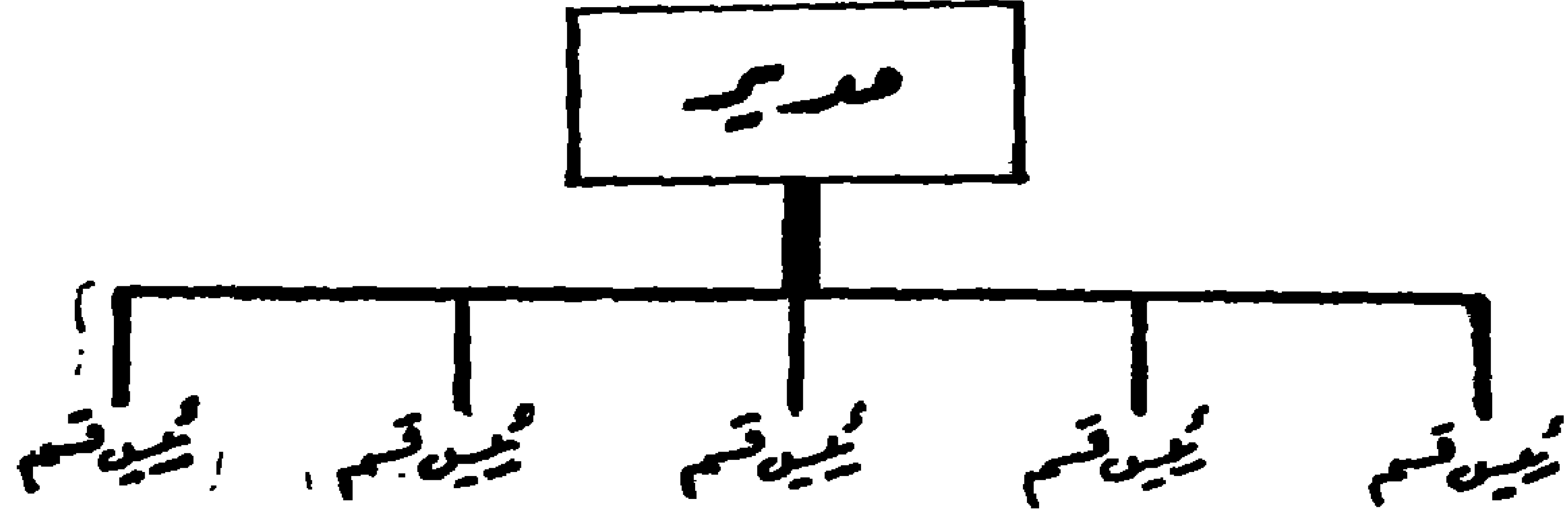
ويجب ألا يفهم أن وجود السلطة الوظيفيــة يكون إخلالا بهــذا المبــدأ ، وإنما هى طريقة للاقلال من التعقيدات الادارية كمـا سبق أن بينـــا •

---

(١) من أهم المبادىء التى نادى بها هنرى فايول • لاحظ أن فريدريك تايلور يرى ضرورة التنظيم الوظيفى أى وجود رؤساء متخصصين على العمال • أنظر الباب الأول •

نطـاق الاشراف

لكل إداري طاقة محدودة للاشراف على عدد معين من المرؤوسين ، ويسمى عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم شخص واحد ويخضعون لسلطته « نطـاق الاشراف » • فاذا كان هنـاك خمسة مرؤوسين يشرف عليهم فرد واحـد قيل إن نطاق الاشراف للرئيس خمسة •



ومن الضروري عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة نطاق الاشراف الأمثل ، فليس من الممكن على شخص واحـد الاشراف على عدد غير محدود من المرؤوسين • والسؤال الآن ما هو نطاق الاشراف الأمثل ؟

نطـاق الاشراف الأمثل :

يقول « ايرويك » المستشار الانجليزي إن الرئيس الاداري الأعلى يجب أن يشرف على عـدد من الأشخاص يتراوح بين خمســة إلى عشرة • أما كونتز وزميله فيقولان أن هنـاك اتجاه إلى وضع حـد نظري بين ثلاثة وسـبعة •

ويقول هنري فايول الفرنسي إن نطاق الاشراف يجب ألا يزيد عن سـتة أشخاص • (أما بالنسبة للمشرف على العمـال فهو يستطيع الاشراف على ثلاثين شـخص) • وقـد ظهرت عـدة أبحـاث في أمريكا (١) حيث لوحظ كبر نطاق الاشراف ١١ — ١٤ •

(1) Dales, Study for the AMA : Planning and Developing Company's Organization Structure. 1952.

وفى بحث آخر قام بـه الكاتب الأمريكى « هوايت » لصالح « جمعية الادارة الأمريكية » اتضح ما يأتى :

عدد الشركات	عدد الاداريين المرؤوسين للرئيس الأعلى
١	٣
١	٤
٣	٥
٢	٦
٤	٧
٨	٨
٢	٩
٤	١٠
٣	١١
٦	١٢
٤	١٣

وبذلك يكون الرقم الأوسط Median هو ثمانية . وأول من نبه إلى أهمية ملاحظة نطاق الاشراف هو الجنرال « سيرايان هاملتون (٢) » فهو يقول :

---

(1) White, K. : Understanding the Company's Organization Chart. Research Report No. 56 American Management Association. 1963. P. 56

(٢) أحد القادة فى الحرب العالمية الأولى فى كتاب بعنوان :
Sir Ian Hamilton : «The Soul and Body of an Army» Edward Arnold Ltd., London, 1921 P. 229.

« إن أحـد السياسين الذين يجهلون مفهوم التنظيم والذى كان قـد تولى إدارة منشـأة قـد أشرف على الموت نتيجـة الاجهـاد فى العمل •• فقـد فوض السلطة لسبعة عشر شخصا مسئولين أمامه مبـاشرة » •

ويردف الجنرال هاملتون قائلا : « وعلى هـذا فان هنـاك قانون يحكم المنظمات ، وهو أنه لا يجوز لأى إدارى أن يكون رئيسا على أكثر من ستة أشخاص ، كما يجب ألا يقل عن ثلاثة أشخاص ، وإلا لمـا كان لديه وقت كاف للعمـل •• ويتوقف العـدد على المسئولية التى يتحملهـا المرؤوسين • فكلمـا صغرت مسئوليـة المجموعة زاد عـدد المرؤوسين » •

العوامل التى تحـدد نطاق الاشراف :

يمكن القول أن نطاق الاشراف الأمثل يتراوح بين أربعـة وسبعة أشخاص ، إلا أنه فى حالات كثيرة يستطيع الادارى الاشراف على عـدد أكبر من المرؤوسين • وفيما يلى العوامل التى تحـدد نطـاق الاشراف :

١ ــ الوقت المحدد للاشراف : فاذا كان وقت المدير ضيقا لانشغاله بعدة أمور فانه من الصعب عليه فى هذه الحالة أن يشرف على عـدد كبير من المرؤوسين •

٢ ــ تنوع وأهمية النشاط الذى سيتم الاشراف عليه : فالمدير الذى يواجه مشاكل هامة ومتنوعة لايستطيع أن يشرف على عددكبير من المرؤوسين طالما أن هذه المشاكل التى يواجهها هامة ومتنوعة

٣ ــ صفة التكرار فى الأعمال : اذا كانت العمليات مكررة أى ذات طابع واحد نسبى ، فانها تتطلب وقتا أقل فى معالجتها عن العمليات ذات الطابع الجديد • وعلى هذا فان نطاق اشراف المدير الذى قضى وقتا كبيرا فى الشركة يمكن أن يكون أكبر من نطاق الاشراف للمدير الحـديث •

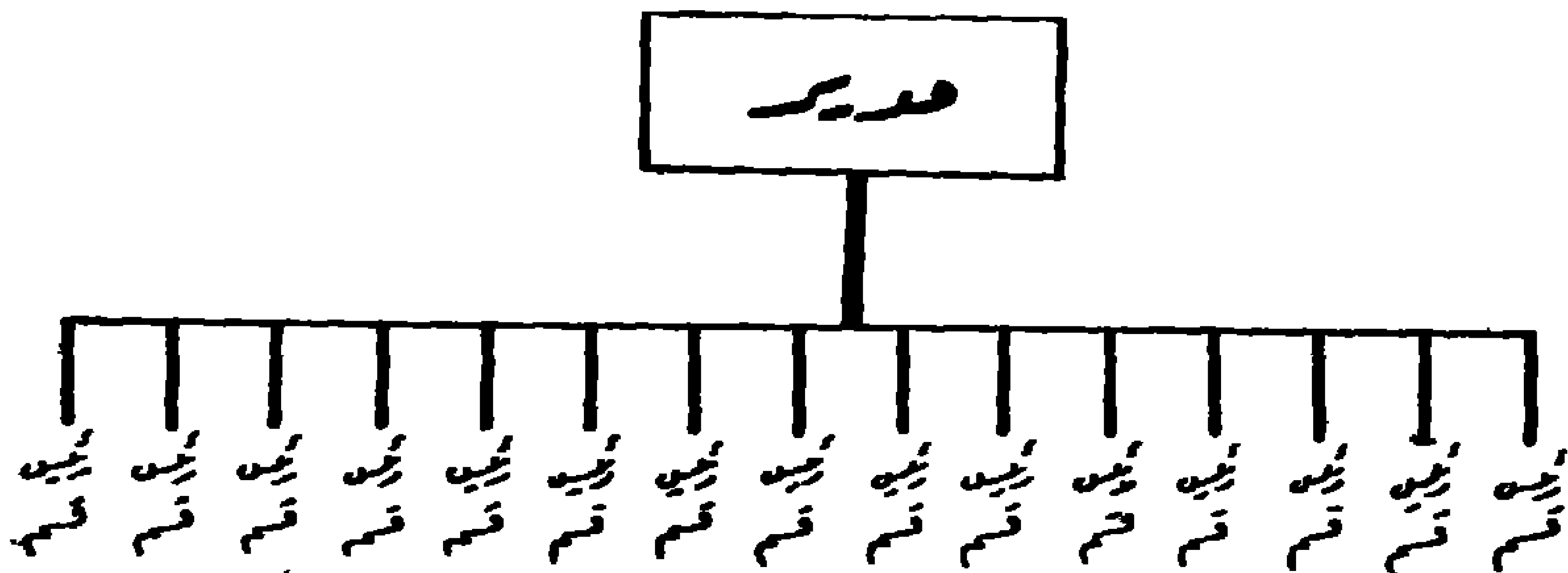
٤ — قدرة المرؤوسين : ان عــدم وجود خبرة لدى المرؤوسين يقلل من امكانية الرئيس فى الاشراف على عدد كبير منهم • وبنفس الطريقة يمكن القول بأن المرؤوسين الذين يتميزون بالمبادأة والحــكم السليم والشعور بالمسئولية يساعدون رئيسهم فى الاشراف على عــدد أكبر •

٥ — وجود الاخصائيين : اذا حصل المرؤوسون على أرشادات سليمة من الاخصائيين (السلطات الاستشارية) بالنسبة لطرق العمل والبرامج والمشاكل الصغيرة المتعددة وغير ذلك من عنــاصر العمل ، فان ذلك يقلل من درجة احتكاكهم برؤسائهم • وفى مثل هذه الظروف يستطيع الرئيس أن يشرف على عــدد أكبر من المرؤوسين •

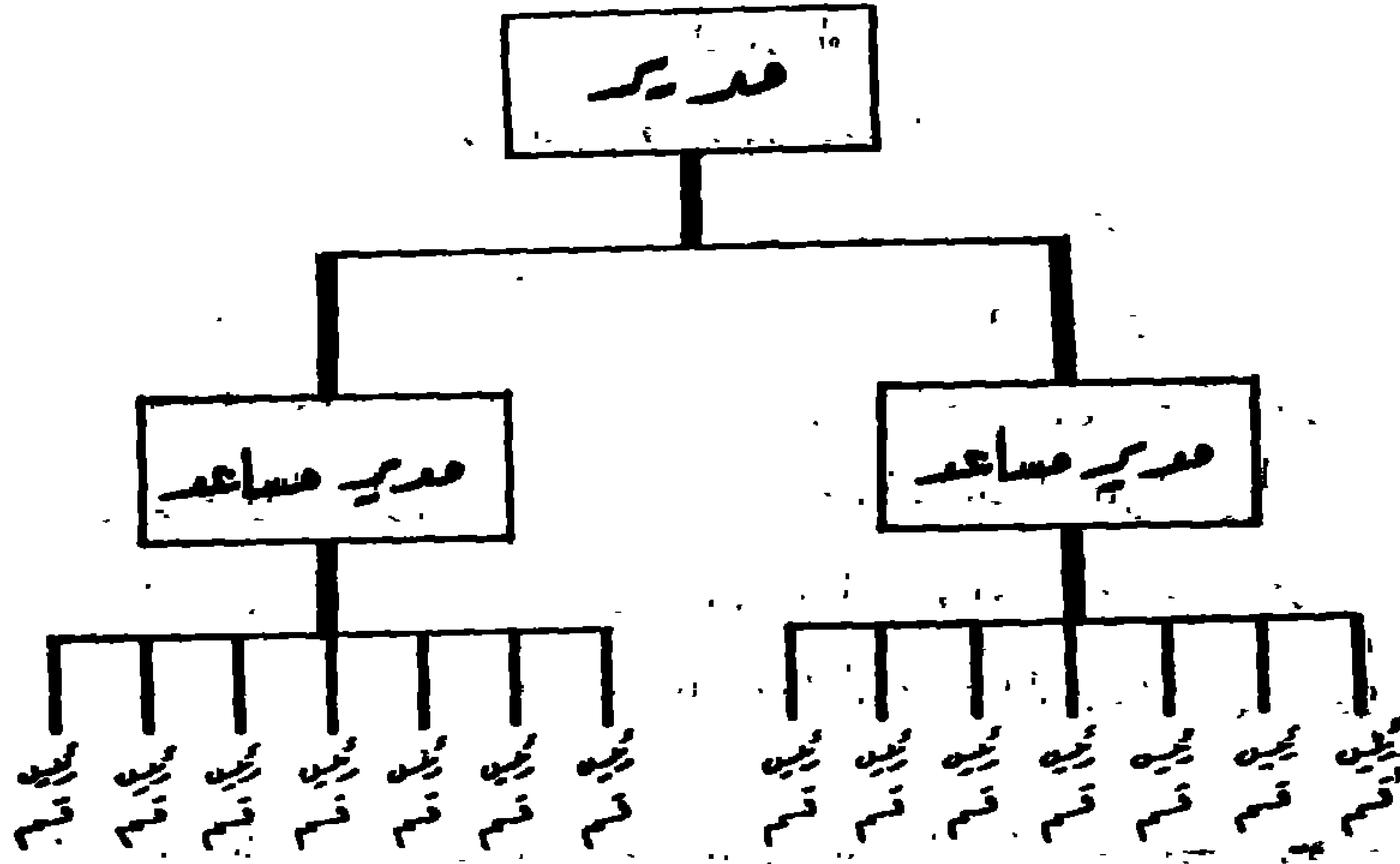
٦ — درجة التفويض : ان المدير الذى يقوم باتخاذ ترارات كثيرة وهامة لا يستطيع الاشراف إلا على عدد محدود من المرؤوسين، بعكس المدير الذى يقوم باتخاذ قرارات بين حين وآخر •

علاقة حجم نطاق الاشراف بعدد المستويات الادارية :

كلما زاد عدد المرؤوسين عن نطــاق الاشراف المعقول تطلب الأمر خلق مستويات ادارية جديدة • ففى الشكل التــالى نرى أن نطــاق اشراف المدير خمسة عشر • ونرى أيضا أن هناك مستويين اداريين (مستوى المدير ومستوى رؤساء الأقسام) •



ولما كان نطاق الاشراف هذا كبيرا فان الأمر يتطلب خلق مستوى ادارى جديد • ففى الشكل الآتى نرى أن نطاق اشراف المدير اثنان ، ونطاق اشراف كل مدير مساعد سبعة وعدد المستويات الادارية ثلاثة: مستوى المدير ومستوى المدير المساعد ومستوى رؤساء الأقسام •



من هذا يتضح وجود علاقة أساسية بين حجم نطاق الاشراف وبين عدد المستويات الادارية • فاذا كبر نطاق الاشراف — مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة — قلت المستويات الادارية •

الا أنه من الأهمية بمكان عند تصميم الهيكل التنظيمى — الاقلال بقدر الامكان من عدد المستويات الادارية •• لأن كثرتها تبعد الادارى فى المستويات العليا عن مستويات التنفيذ ، وبذلك فهناك احتمال كبير فى تأخر ورود المعلومات من أسفل ، أو فى ادخال تغييرات عليها • وبذلك فان التقارير المرفوعة اما تكون متأخرة عن الوقت الملائم أو لا تمثل الواقع تمثيلا صحيحا كما أن التعليمات الواردة من أعلى قد تصل متأخرة أو غير دقيقة لتنقلها بين أشخاص كثيرين • ويمكن تشبيه (ما يحدث نتيجة كثرة المستويات الادارية) بكوب الشاى الساخن الذى يتنقل بين عدة أشخاص فانه يقل فى سخونته ويفقد جزءا كبيرا من حالته الأصلية •• وقد لا يصل على الاطلاق •

ولنطاق الاشراف الواسع مزايا ندرسها فيما يلى :

مزايا نطـاق الاشراف الواسع :

١ ــ الاقلال من التكاليف : كلما زاد نطـاق الاشراف ــ مع ثبات العوامل الأخرى ــ قلت المستويات الادارية وبالتالى تقـل المصروفات الادارية التى فى شكل مرتبات للاداريين •

٢ ــ الاقلال من طول خط السلطة وهذا يزيد ويسرع التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ، وبالتـالى يساعد على اتخاذ قرارات بسرعة بناء على معلومات واضحة • فالتسلسل الرئاسى القصير يقلل من المضايقات الناتجة من السلطة والاقتراحات والأسئلة والتعليمات الموجهة الى أسفل والمعلومات الموجهة الى أعلى •

٣ ــ يضطر الرؤساء الى تفويض أكبر للسلطة للمستويات الادارية الأقل ، حيث لا يوجد وقت للرئيس (الذى لديه عدد كبير من المرؤوسين) للاشراف على أشياء كثيرة •

٤ ــ ترغم المرؤوسين على تحمل المسئولية كجزء من تنمية الاداريين•

٥ ــ ارتفاع الحالة المعنوية للمرؤوسين لمساهمتهم فى اتخاذ قرارات وتحملهم مسئولياتهم •

عيوب نطاق الاشراف الواسع :

١ ــ يزيد من ارتفاع تكاليف التدريب فليس من المعقول وضع شخص فى منصب أعلى دون اختيار سليم وتدريب حقيقى •

٢ ــ الاقلال من تشتت الآفاق الفكرية لدى المرؤوسين ، حيث يكون كل شخص الى حد ما متخصص فى عمل معين •

٣ — اذا حدث وكان أحد الأشخاص ضعيفا فان المدير سيجد نفسه في ضرورة مراجعة أعمـال المرؤوس ، وبذلك تصعب عملية الرقابة وقـد تضعف •

٤ — من الصعب التنسيق بين عدد كبير من المديرين أفقيا •

٥ — ان قصر خط السلطة وبالتالى سرعة ايصال واستلام معلومات من الرئيس واليه — وهذه ميزة سبق أن عددناها — ليست في الواقع كذلك لأنه سيكون من الصعب الاتصال بالرئيس لأنه مشغول مع عـدد كبير من المرؤوسين •

٦ — يحاول الرؤساء الذين لهم نطـاق اشراف كبير الاشراف على كل شيء ، وكل ما يحدث ، والنتيجة الطبيعية غالبا انهيار عصبى لهم أو مرضهم •• فاذا حدث ذلك فانهم يصبحون عنق زجاجة في الجهـاز الادارى •

٧ — كبر حجم نطاق الاشراف في كل المستويات يقلل من فرص الترقى لعـدم وجـود مستويات ادارية •

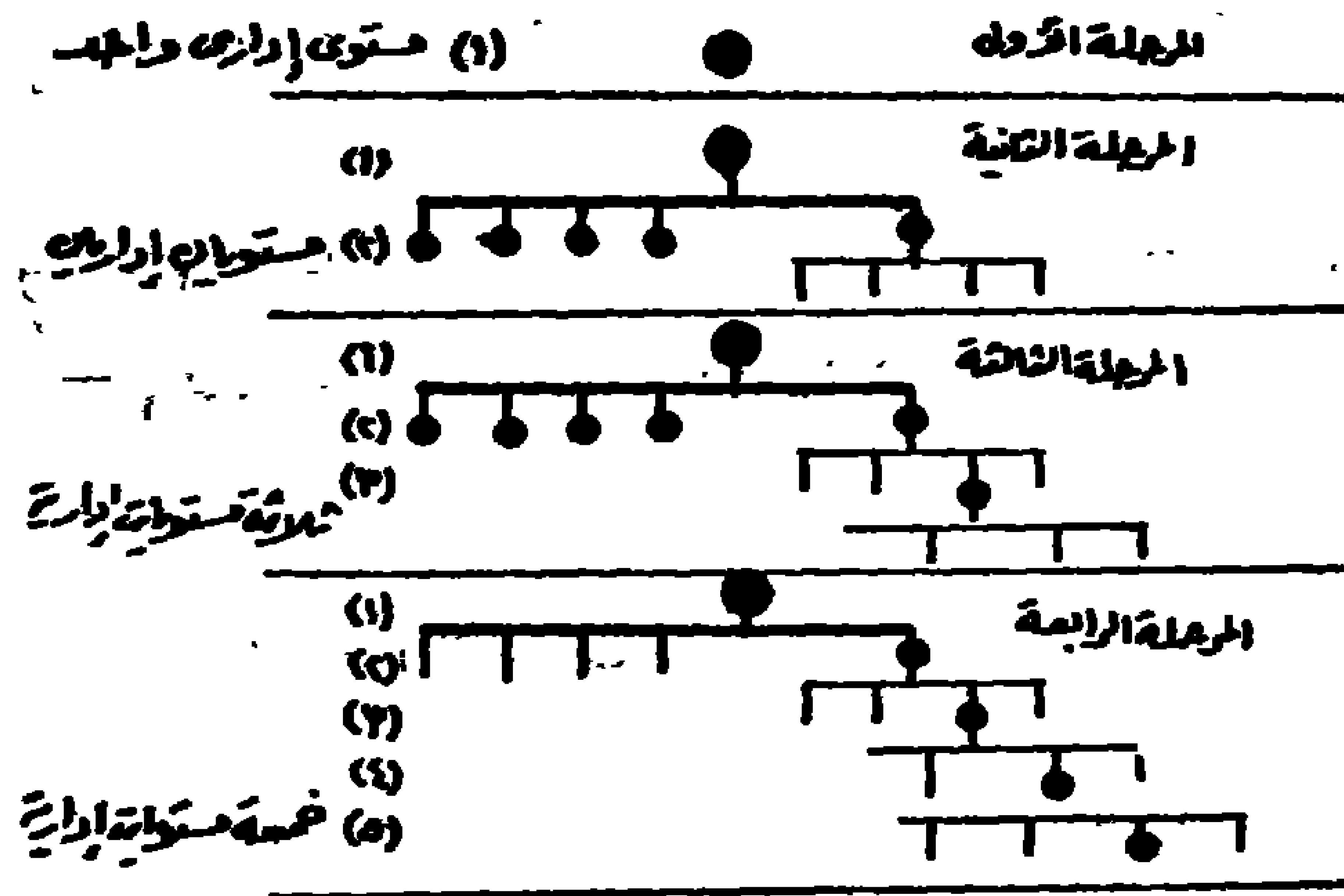
نطـاق الاشراف وحجم المشروع :

اذا كان عدد الموظفين أو العمال الذين يعملون في المنظمة لا يزيد عن ٢٥ موظف أو عامل ، فانه من الممكن جدا للمدير صاحب المنظمة أن يقوم بالاشراف على هذا العدد • فاذا كانت هذه منشاه صناعيه مثلا فانه يقوم بالاشراف على تصميم السلعة وانتاجها وشراء المواد الخام وتعيين العمال وفصلهم والمحاسبه وقبض الأموال ••• الخ •

أما اذا زادت كمية العمل بحيث تطلب الأمر استخدام ٣٥ موظف فأكثر — وخصوصا عندما يكون عددهم ٤٠ مثلا — فانه من الضرورى انشاء مستوى ادارى آخـــر • (وبالتالى تفويض السلطة للمستــوى الادارى الذى أنشىء) •

وهذه المرحلة الثانية من مراحل تطور حجم المشروع (وهى المرحلة التى يكون فيها مستويان اداريان) تظل مدة طويلة نسبيا حتى يتطلب الأمر انشاء مستويات ادارية أخرى • وبمجرد انشاء مستويات ادارية فان الأمر يتطلب تفويض السلطة •

وفيما يلي عدة أشكال تنظيمية تبين مراحل التطور المختلفة فى تنظيم المشروع تبعا لحجمه •• ثم نعالج بعدها مفهوم تفويض السلطة •



تفويض السلطة

رأينا أن نطاق اشراف الرؤساء الاداريين محدود بأربعة الى سبعة الا فى الحالات التى ذكرناها فقد يصل العدد الى خمسة عشر مثلا . وكلما زاد نطاق الاشراف عن الحد الملائم تطلب الأمر خلق مستويات ادارية جديدة واعطاءها السلطة . ويسمى اعطاء السلطة للمستويات الادارية الأقل « تفويض السلطة » Delegation of Authority
وفى كل مرة يقوم المدير بتفويض سلطة الى مرؤوسيه ، نجد أن هناك ثلاثة عناصر ملازمة لهذا التفويض :

١ — فهو يقرر واجبات المرؤوس ويحددها (لاحظ أن تحـديد واجبات للمرؤوس للقيام بها لا يعتبر تفويضا للمسئولية . فالمسئولية لا تفوض) .

٢ — ويجعله مسئولا أمامه عنها .

٣ — وهو يمنحه السلطة اللازمة لكى يقوم بواجباته(١) .

وتفويض السلطة ضرورى فى كل تنظيم ، وبدون تفويض للسـلطة ليس هناك تنظيم — انما العبرة هى « بدرجة » تفويض السلطة . وهـو الموضوع التالى :

المركزية واللامركزية :

المركزية واللامركزية مفاهيم اصطلاحية تعبر عن مدى أو درجـة تفويض السلطة للمستويات الادارية الأقل ، فهى بذلك مسألة نسبية . وتفويض السلطة أساسا هو تفويض فى اتخاذ قرارات . وفى أى تنظيم يوجد مركزية ولا مركزية فى نفس الوقت ، لكن العبرة دائما فى «درجة» السلطة المفوضة للمستويات الادارية الأقل .

---

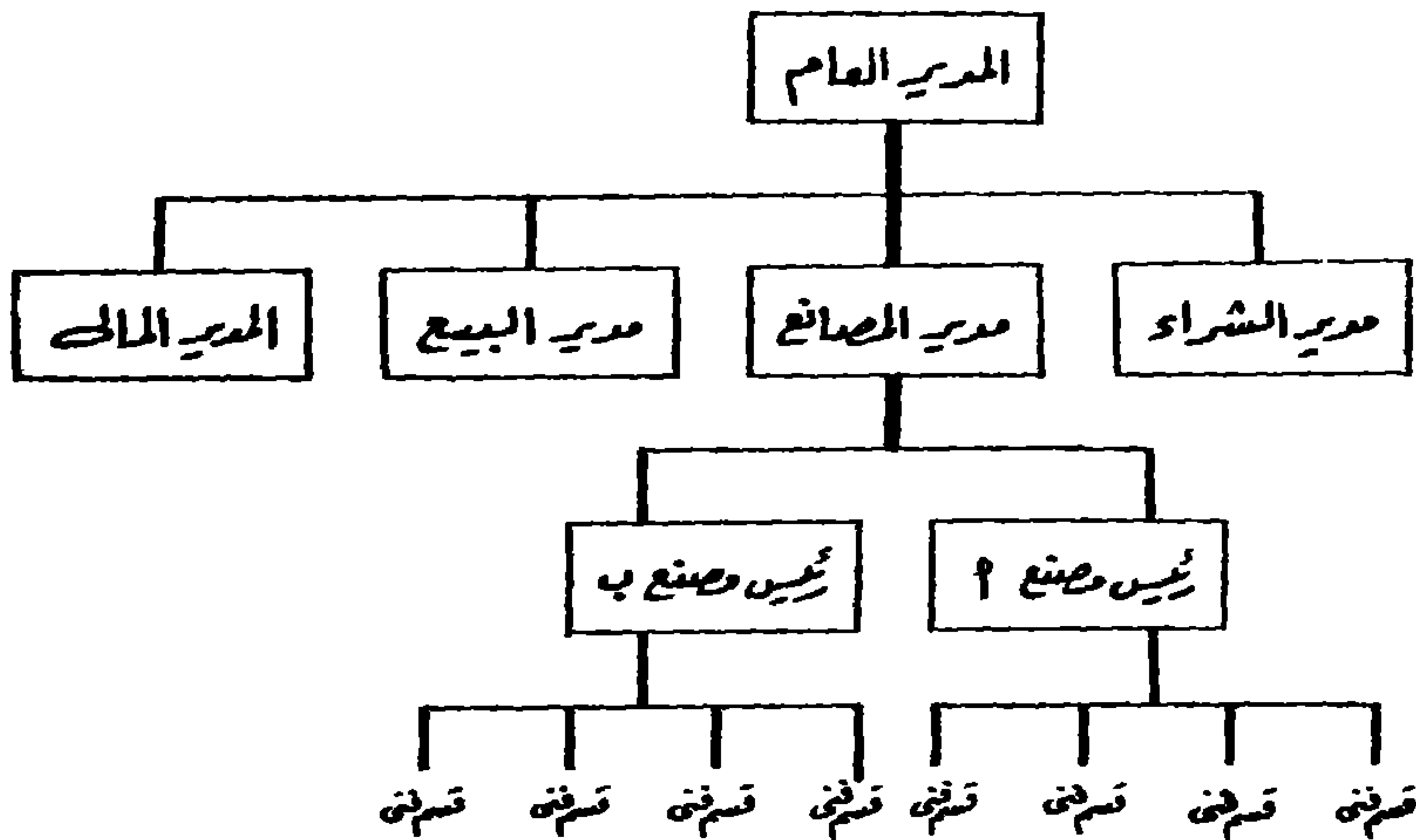
(١) لاحظ أنه من الضرورى اعـلام المرؤوس بواجباته ومسئولياته وسلطاته وكذلك اعلام الآخرين الذين قد يكون لهم علاقة بالمرؤوس حتى يكونوا على علم بمسئولياته وسلطاته تحقيقا للفهم والتعاون .

ويتفـــق فقهـــاء الادارة على أن درجة اللامركزية الادارية فى أية منظمة تكون كبيرة فى الحالات الآتية :

١ — اذا زاد عدد القرارات التى تتخذ فى المستويات الادارية الأقل .
٢ — اذا زادت أهمية القرارات التى تتخذ فى المستويات الاداريةالأقل
٣ — اذا زاد عدد الوظائف والأعمال التى تتأثر بالقرارات التى تتخذ فى المستويات الادارية الأقل .
٤ — اذا قلت عمليات المراجعة بالنسبة للقرارات التى تتخـــذ فى المستويات الادارية الأقل .

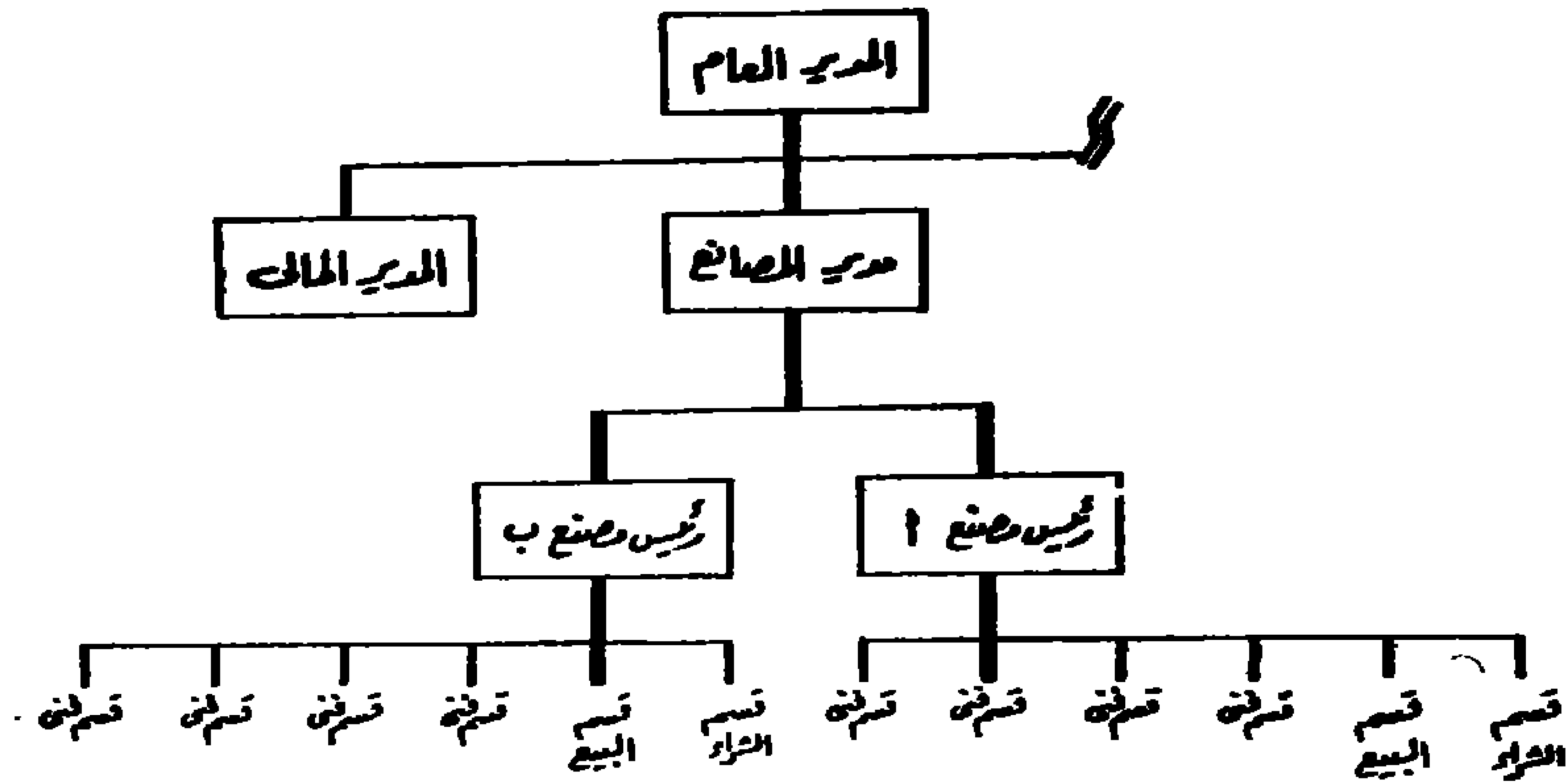
وبالرغم من أنه لا يمكن معرفة درجة اللامركزية بمجرد النظر الى الخرائط التنظيمية (حيث يتطلب الأمـــر دراســـة الأوصاف الوظيفية موضوع الفصل القادم) الا أننا سنصور خريطتين للمقارنة .

فى الخريطة التالية نجد أن رئيس المصنع (أ) أو (ب) ليس له حق شراء المواد الخام والأجزاء المصنوعة ، فعملية الشراء مركزة فى ادارة الشراء ، كما ليس له حق بيع ما تم انتاجه لأن هذا من سلطة ادارة البيـــع .



أما فى الشكل التالى فاننا نجد أن رئيس المصنع (أ) أو (ب) له حق شراء المواد الخام والأجزاء المصنوعة كما له حق بيع المنتجات . لذلك

يقال أن رئيس المصنع فى الشكل التـــالى يتمتع بسلطة أكبر من زميله- رئيس المصنع فى الشكل السابق • وعلى هذا يقال أن هناك قدر كبير من اللامركزية فى الشكل التالى :



كما يمكن ملاحظة أن السلطة الممنوحة لمدير المصانع فى هذا الشكل- أكبر من السلطة الممنوحة لمدير المصانع فى الشـــكل الأول فليس للأول- سلطة الشراء أو البيـــع ••• الخ •

والنقطة الأساسية هنا هى أن تفويض السلطة أو عدم تفويضهـــا يكون فى مجالات كثيرة • ويصبح من المهم دائما معرفة ما اذا كانت- الادارة تأخذ بسياسة تفويض كبير للسلطة أم تفويض قليل لها •

وفيما يلى كشف يستخدم لقياس مدى تفـــويض السلطة لمختلف- المديرين باستخـــدام الرموز الآتية :

سلطة كاملة = ١
سلطة كاملة ولكن بعد أخذ رأى الرئيس = ٢
سلطة مرنة تتوقف على حسب ظروف الفرد = ٣

---

(1) Terry, Principles of Management P. 366.

لا يوجـد أى سلطة = ٤

اللجنة هى التى لها سلطة = ٥

موضوع السلطة	رئيس مجلس الادارة	المدير العـام	مدير ادارة	رئيس قسم	مشرف
شراء آلات					
شراء مواد خام					
تصليح آلات					
تغيير سعر البيع					
تغيير الأجور والمرتبات					
تعيين موظفين					
ترقية موظفين					
فصل موظفين					
اعطاء اعانات					
احداث تغييرات تنظيمية					

العوامل التى تؤثر فى درجة تفويض السلطة :

١ — خطورة القرار وسوء نتيجته : فالقرارات ذات الأثر الكبير على حياة المنظمة ككل تحتفظ بها الادارة العليا ، لأنها اذا فوضت السلطة فان القرار قد يكلف المنظمة أموالها وسمعتها .

٢ — الحجم الأمثل للوحدات أو الادارات : قد يصل حجم المنظمة الى درجة لا يمكن معه توافر عنصر التنسيق ، فيلجأ المديرون الى تقسيم المنظمة أو المنشأة الى وحدات مع تفويض السلطة اللازمة لمديرى هذه الوحدات .

٣ — درجة اللامركزية فى السلطة . ومن أحسن الأمثلة السلطة الكبيرة التى أعطيت للمشرف على أعمال السد العالى بأسوان (ج.م.ع) حيث تطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع الى سلطات عليا فى الادارة المركزية . ويجب ملاحظة أنه من الضرورى عمليا أن تتبع اللامركزية فى السلطة اللامركزية فى الأداء (التنفيذ) وإلا فان العمل يشل ويتوقف .

٤ — توافر المديرين الأكفاء : ان درجة تفويض السلطة تتوقف على مدى توافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون تحمل المسئوليات الملقاة على عواتقهم .

٥ — توافر طرق الرقابة : كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الادارية الأقل كان ذلك مشجعا للمستويات الادارية العليا على تفويض درجة أكبر من السلطة . فلا يعقل ان يفوض المدير جزءا كبيرا من السلطة ، دون أن يكون هناك طرق للرقابة على الادارى الذى فوضت له السلطة .

٦ — الفلسفة التى تهيمن على ادارة المشروع : يؤمن البعض بأن اللامركزية طريق للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور . ويشعر البعض الآخر بعدم الثقة فى المرؤوسين لشعورهم بأنهم لا يستطيعون القيام بالعمل بالمستوى الذى يقومون هم به .. الى غير ذلك .

٧ — الرغبة فى اعطاء فرصة لأفكار الآخرين •

٨ — الرغبة فى ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية •

٩ — الرغبة فى اعطاء الفرصة للآخرين للوقوع فى أخطاء : ان الرقابة باستمرار على المرؤوس للتأكد من أنه لا يقوم بأخطاء لايجعل تفويض السلطة حقيقيا — فيجب أن يترك للمرؤوس الفرصة للوقوع فى الخطأ على أن تعتبر تكاليف الخطأ من ضمن تكاليف تدريبه وتطويره • (ولا نقصد هنا طبعا ترك المرؤوس يتخذ قرارات خاطئة بينما يجلس رئيسه عاطلا عالما بذلك فى مكتبه)•

فوائد اللامركزية :

فى دراسته عن اللامركزية بشركة جنرال موتورز الأمريكية ، توصل بيتر دركر Drucker الى فوائد اللامركزية نذكر منها (١) :

١ — السرعة وعدم الارتباك فى اتخاذ القرارات •

٢ — غياب التعارض بين الادارة العليا وبين الادارات الأخرى ذلك التعارض الذى غالبا ما يصاحب تركيز السلطة •

٣ — شعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين حيث يتمتعون بسلطة تتمشى مع مسئولياتهم •

٤ — شعور المديرين فى المستويات الادارية الأقل بديمقراطية الادارة وعدم وجود الرسميات •

٦ — وجود احتياطى كبير من المديرين المدربين القابلين لتولى وظائف ادارية أعلى عندما تسمح الظروف •

---

(1) Drucker, Concept of the Corporation.

المهام الادارية التى لا ينبغى التفويض فيها :

يلجأ المديرون الى تفويض السلطات الى مرؤوسيهم للقيام بواجبات تحدد لهم ويصبحون مسئولين عن أدائها • الا أن هناك بعض الأمور لا ينبغى للادارة العليـــا التفويض فيها لأهميتها • ويمكن تلخيصها فيما يأتى :

١ ـــ المسائل المـــالية والتصرف فى الميزانية •

٢ ـــ القرارات الكبرى المتعلقة بالأوضاع القانونية للمنظمة •

٣ ـــ التغيير فى السياسة العامة التى تسير عليها الادارة •

٤ ـــ اقرار مبالغ الاستثمارات الرأسمالية وربطها بالمشاريع التى تقـــوم بها الادارة •

٥ ـــ التعيين أو الفصـــل فى الوظائف الأساسية الكبرى فى الادارة بما فى ذلك سلطة اقرار التنظيم الأساسى •

٦ ـــ التغيرات الـــكبرى فى طرق العمل واجراءاته وإعـــادة توزيع القوى البشرية فى المناصب الهامة •

٧ ـــ الأمور المتعلقة بالرقابة على تنفيـــذ الأعمال خصوصا فيمايتعلق بالانحرافات (١) •

ومن رجال الفكر الذين تعرضوا للمسائل التى لا ينبغى التفويض فيها ليوميرفى L. Murphy (مستشار فى السياسات الادارية بنيويورك) فيذكر اثنى عشر مهمة لا يجوز للرئيس الادارى الأعلى فى المنشأة أن يتنـــازل عنها :

---

(١) انظر باب الرقابة ٠

١ — شرح وتوضيح الاستراتيجيات الهامة فى المنشأة .

٢ — تحـديد مشاكل ادارة المنشأة .

٣ — تحـديد السياسات الادارية .

٤ — التنظيم .

٥ — تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الاداريين فى المنشأة .

٦ — التنبؤ بالظروف المحيطة التى قد تؤثر على المنشأة .

٧ — تحـديد الأسعار ومعايير الاستثمار .

٨ — تصميم وتطوير السلع الجديدة .

٩ — تقييم الأداء الكلى للعمل .

١٠ — اقرار خطط المنشأة .

١١ — العلاقات العامة والصورة الذهنية للمنشأة .

١٢ — برامج التطوير .

شروط اللامركزية الحقيقية :

من أشمل المبادىء التى ظهرت عن اللامركزية الحقيقية تلك التى ذكرها كوردينر Cordiner رئيس مجلس ادارة شركة جنرال موتورز، والتى ظهرت أثناء دراسة التنظيم لهذه الشركة فى المدة ما بين ١٩٤٣ — ١٩٥١ فيقول(١) :

١ — ان اللامركزية تضع السلطة لاتخاذ القرارات ، فى أقرب مكان حيث يتم تنفيـذ العمليات .

٢ — تؤدى اللامركزية الى الحصول على أحسن النتائج الشاملة ، عن

---

(1) Cordiner, New Frontiers For Professional Managers.

طريق الحصول على أكبر كمية وأنسب معلومات يمكن تطبيقها في الوقت الملائم لكثير من القرارات التى تتخـذ .

٣ — تنجح اللامركزية اذا تم تفويض السلطة بشكل حقيقى بمعنى أنه يجب ألا يطالب المرؤوس المفوض له السلطة بعرض الأمر أولا أو بتقـديم بيانات تفصيلية .

٤ — تتطلب اللامركزية الايمان بأن للمرؤوسين القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة فاذا لم يكن هذا الايمان موجودا عند الرؤساء الاداريين فلا يمكن اعتبار اللامركزية حقيقية .

٥ — تتطلب اللامركزية الايمان بأن مجموع القرارات التى يتخذها المديرون على اختلاف درجاتهم أحسن بكثير من القرارات التى تتركز فى جهة واحدة (مركزية) .

٦ — تتطلب اللامركزية المعرفة التامة بأهـداف المشروع الشاملة وبالهيكل التنظيمى وبالعلاقات المختلفة وبالسياسات وبالمقاييس مع الاعتراف بأن تنفيذ السياسات لا يعنى تماثلا فى الأعمال المختلفة .

٧ — يمكن القول بوجود اللامركزية فىحالة اعتراف المستويات الادارية العليا بأن السلطة المفوضة للمستويات الادارية السفلى لايمكن الاحتفاظ بها .

٨ — تنجح اللامركزية اذا كانت المسئولية المعطاة — مقابل السلطة — مقبولة وموضع التنفيذ على جميع المستويات .

ويجب ألا يفهم من هذا أن اللامركزية هى الدواء الشافى لكثير من مشاكل الادارة فلا يمكن الأخذ بمبدأ اللامركزية فى مشروع صغير ، على أن المشكلة الأساسية والخطر الأساسى من اللامركزية هو صعوبة الرقابة .

التنظيم الفيــدرالى :

ان أية منظمة أو منشأة يجب ألا تكون كبيرة جــدا بشكل يصعب ادارتها(١) • فكلما كبرت المنظمة زادت مشكلات التنسيق وتعقدت•• وقد تتشابك الأعمال ويصبح من الصعب ادارة الجهاز أو كما يقــول بيتر دركر « يصبح الجهاز غير قابل للادارة من ناحية الحجم »
Unmanageable size

وهى الحــالة التى يظهر فيها الاحتكاك والتعــارض والتعقيــدات المكتبيــة والتأخر فى تنظيم العمل ويظهر المرض البيروقراطى(٢) •

وعلى هذا فعندما تتوسع الأعمال فى المشروع وتتعقد ، فانه يحتاج الى طريقة جديدة فى التنظيم لا تخضع لمفهوم المركزية واللامركزية • فاذا تم تقسيم المشروع الى وحدات ادارية ، كل وحدة ادارية مستقلة عن الوحدات الأخرى ، لها عملها الخاص ، ولكنها تخضع للسياسات الأساسية للمشروع ، أطلق على هــذا النوع من التنظيم « التنظيم الفيــدرالى » Federal Organization

وعلى هذا تختلف اللامركزية عن الفيدرالية اختلافا أساسيــا فى الشكل والموضوع • ففى الفيدرالية يكون لكل وحدة ادارية أساسية سلعة (أو خدمة) خاصة بها • وهى فى عملها مستقلة تمام الاستقلال عن الوحدات الادارية الأخرى للمشروع ، ولكنها فى ذات الوقت خاضعة

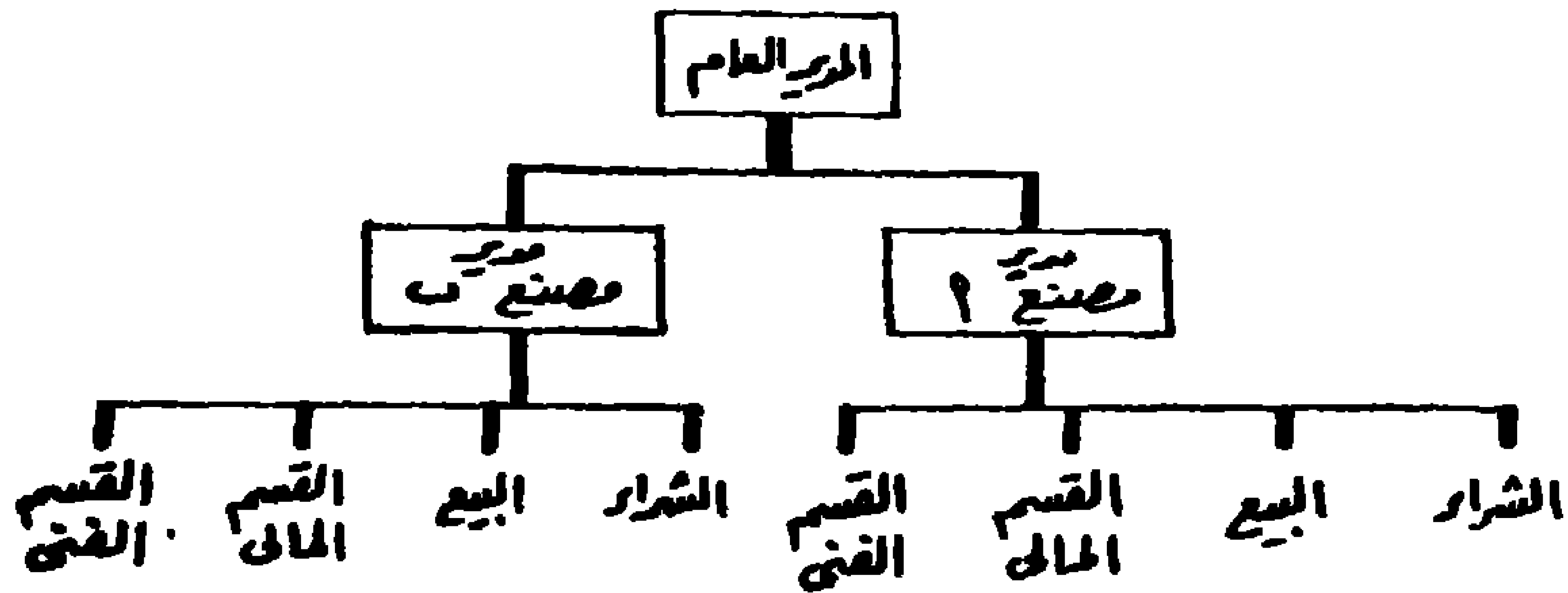
---

(١) من القواعد التى وضعتها اللجنة المشرفة على صناعة الكهرباء فى بريطانيا عام ١٩٥٦ •
Report of the Committee of Inquiry into the Electricity Supply Industry, Great Britain, 1956.

(٢) راجع الفصل الخاص بـ « البيروقراطية » •

للسياسات الأساسية للمشروع[١] • وعلى هذا فالسلطة الممنوحة لمدير الوحدة الادارية (فى التنظيم الفيدرالى) مستمدة من كيان الوحدة ذاتها ، بمعنى أن الادارة العليا للمشروع لا يمكنها أن تنقص أو تزيد من السلطة المفوضة لمدير الوحدة • كل ما تستطيع الادارة العليا عمله اما تغيير مدير الوحدة أو الغاء الوحدة كلية • وعلى هذا فالفيدرالية ليست نوعا من اللامركزية[٢] •

ان التنظيم الفيدرالى يقلل من أعباء الادارة العليا ويطلق الوحدات الفرعية فى حرية بعد أن تحددت مسئولياتها ، وتحددت المعايير الرقابية لقياس النتائج • فالرئيس الادارى للوحدة (مثل مدير المصنع فى الشكل التالى) ليس مدير ادارة أو مدير قسم وانما هو بمثابة الادارة العليا للمشروع مسئول عن الشراء والبيع والتمويل والأقسام الفنية • والسلطة الممنوحة لمدير المصنع مستمدة — كما سبق أن ذكرنا — من كيان الوحدة ذاتها ولا تخضع لرغبة المدير العام اذا هو أراد أن ينقص أو يزيد من سلطة مدير المصنع • وكما قلنا كل ما يستطيع المدير العام عمله هو تغيير الشخص أو الغاء المصنع كلية •



(١) الواقع أن مفهوم التنظيم الفيدرالى هنا مأخوذ من التنظيم الفيدرالى للولايات المتحدة الأمريكية ، حيث كل ولاية من الولايات مستقلة الى حد كبير : فكل ولاية لها قوانينها وبرلمانها ومحاكمها ، الا أن هذه الولايات ليست مستقلة استقلالا تاما فهى تخضع لقوانين الدولة الأساسية أهدافها وسياساتها •

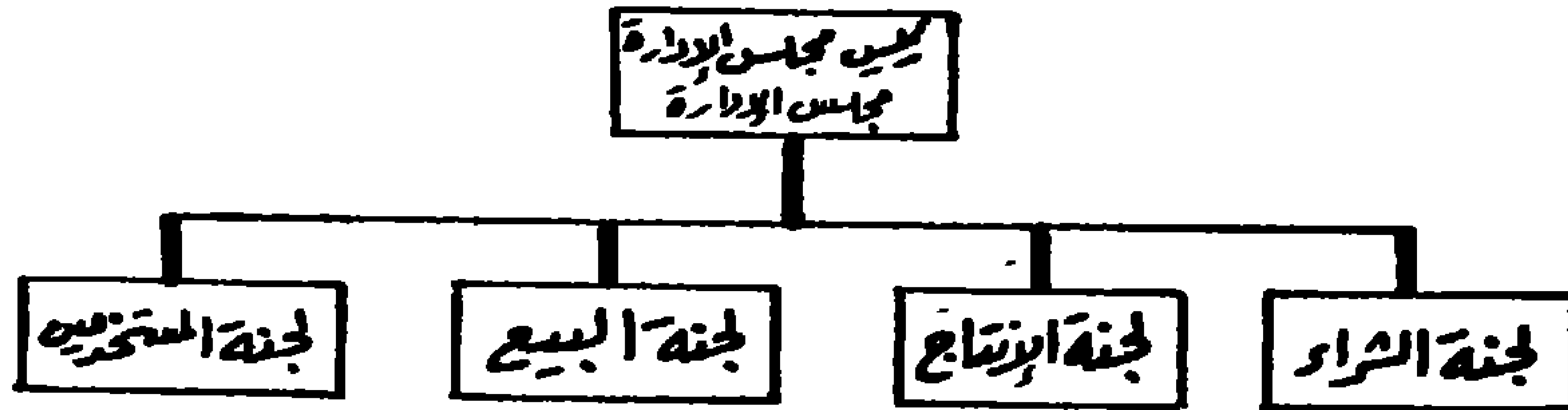
(2) Drucker, The New Society, P. 267.

فاذا قرر المدير العام سحب سلطة الشراء من مدير المصنع مثلا وتركيزها فى ادارة تابعة له (للمدير العام) ، فان المدير العام فى هذه الحالة يكون قد أحدث تغييرا جوهريا فى التنظيم ، حيث يفقد التنظيم الصفة الفيدرالية ويصبح خاضع لمفهوم المركزية • فالأساس فى الفيدرالية هو الاستقلال للوحدات فى حدود أهداف المشروع وسياساته الأساسية • من هذا يتضح الفرق بين الفيدرالية واللامركزية •

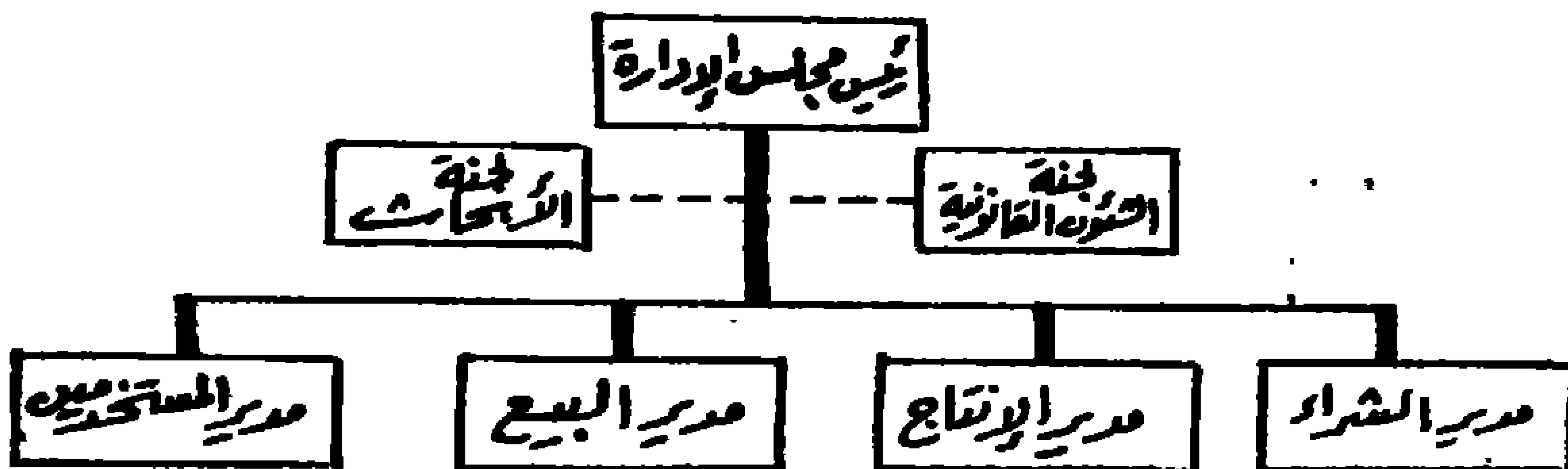
اللجـــان

فى مفهـوم اللجنة :

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد مسئولة عن القيام بعمل معين • فاذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق على اللجنة فى هذه الحالة لجنة تنفيذية ، لها القدرة على اتخاذ القرارات واصدار الأوامر الملزمة للغير • وان كانت اللجنة مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات فانه يطلق عليها فى هذه الحالة لجنة استشارية • والشكل التالى يبين المقصود باللجنة التنفيـذية •



واضح هنا أن لكل لجنة من اللجان سلطات تنفيـذية فى حدود اختصاصاتها•أما الشكل التالى فهو يوضح اللجان الاستشارية (لجنة الشئون القانونية ولجنة الأبحاث) •



فوائد اللجـــان :

تحتل اللجان مركزا فى الادارة للأسباب الآتية :

١ — الرأى الجماعى المتكامل : فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالبا ما تكون أحسن من القرارات الفردية لأن رأى اللجنة يمثـــل خلاصة أفكار الأعضاء المتعـــددة الجوانب •

٢ — التنسيق : اذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معـــين تشمل عدة ادارات ، فان وجود شخص يمثل كل ادارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة •

٣ — التعـــاون : ان وجود شـــخص يمثل ادارة معينة فى لجنة يخلق روح التعاون الاختيارى فى تنفيذ الخطط •

٤ — تدريب الأعضاء : لا شك أن مداومة التفكير فى اللجنة للوصول الى حل ، يعتبر أداة فعالة فى تدريب الأعضاء ، لامكان شغلهم مناصب أعلى فى المستقبل •

عيوب اللجان :

وبالرغم من مزايا اللجان فان لها عـــددا من العيوب :

١ — بطء انجاز العمل وزيادة تكاليفه :

تأخذ اللجان بطبيعة تكوينها مدة طويلة لاتخـــاذ القرارات وذلك لاختلاف وجهات النظر(١) • وفى الحالات التى يتطلب الأمر فيهـــا اتخاذ قرارات بسرعة يكون استخدام اللجان غير مفضل • ونظـــرا لكثرة أعضاء اللجان وكثرة الساعات التى يشتغلونها فانه إذا تم حساب

---

(١) يتهكم الكثيرون على اللجـــان بقولهم : « اذا اردت تأجيل اى موضوع بصفة نهائية أعرضه على لجنة » •

تكلفتها نجد أن تكلفة اتخاذ القرارات كبيرة • ويرد على ذلك بأنه اذا كانت الموضوعات التى تبحثها اللجان هامة فيكون هنـاك مبرر للتكاليف فى هـذه الحـالة •

٢ — المسئولية المجزأة :

يعيب الكثيرون بأن المسئولية فى اللجان مسئولية مجزأة • فليس هناك شخص بالذات مسئول عن قرار معين • والواقع أن طبيعة عمل اللجنـة أو المبرر من وجودها فى أحيان كثيرة هو الحصول على رأى يشترك فيه الجميع • ولا شك أن اللجان تختلف باختلاف نظرة أعضائها اليهـا •

٣ — خطر الحل الوسط :

عندما يظهر اختلاف فى الرأى بين أعضاء اللجنة فان هنـاك خطر اقرار حل وسط[1] • فاذا كان موضوع المناقشة تخصيص مبلغ من المـال لحملة دعاية فى الأسواق الخارجية ، ورأى البعض أن يكون المبلغ مائة ألف جنيه ، فى حين أن البعض الآخر رأى أن عشرين ألف جنيه مبلغ كاف • فان اللجنة قـد تقرر صرف مبلغ ستين ألف جنيه على أساس أن ذلك حل وسط • وقد يكون هـذا المبلغ غير كاف لتحقيق الأهـداف التى تقرر الصرف من أجلها • وبذلك يكون الحل الوسط هو الحل الخاطىء • وليس معنى هذا أن كل الحـلول الوسط خاطئة دائمـا •

---

(١) ومن الأمثلة التى تظهر هذا الرأى ما قاله نابليون فى مذكراته •
Forty — Fifth Maxim of War.

«The same consequences which have uniformly attended long discussions and councils of war, will follow at all times. They will terminate in the adoption of a worse course which in war is always the most timid or if you will, the most prudent.»

متى تستخـدم اللجـان :

تستخـدم اللجان فى الحالات الآتية :

(أ) عنـدما يكون هناك حاجة الى معرفة معلومات متعددة الجوانب للوصول الى قرار حكيم •

(ب) عنـدما يكون القرار هـاما بشكل يكون معـه خبرة الأفراد المتخصصين ضرورية •

جـ) عندما يكون نجاح تنفيذ القرارات متوقفا على فهم الاعتبـارات المتعلقـة بها •

(د) عندما يكون التنسيق ضروريا بين عـدة أشخاص •

أما الظروف التى لا تستخـدم فيها اللجان فهى :

(أ) عندما يكون عامل السرعة فى القرار حيويا •

(ب) عندما لا يتوافر أعضاء فنيين اخصائيين •

(جـ) عندما يتعلق الموضوع بالتنفيـذ (فاللجان أساسا للمناقشة والتفكير) • ومتى يتقرر استخدام اللجان فانه يجب مراعـاة العوامل الآتية(١) :

١ ــ تعريف مسئولية وسلطات اللجنة تعريفا واضحا •

٢ ــ اختيار أعضاء اللجنة فى ضوء الواجبات الملقاة عليها •

٣ ــ دعم اللجنة بالموظفين والمستشارين اللازمين •

٤ ــ تصميم اجراءات العمل فى اللجنة للحصول على عمل منتج •

٥ ــ تعيين الرئيس المناسب للجنة •

---

(1) Newman, Administrative Action, P. 235.

أنواع اللجــان :

فيما يلى أنواع اللجان الممكن تكوينها فى الجهاز الادارى :

١ ـ اللجنة الاستشارية العليـا : وظيفة هـذه اللجنة هى تقديم الاقتراحات والتوصيات للمدير العام فيما يتعلق بالسياسات العامة والمشاكل الرئيسية وتتكون من : المدير العام ومديرو الادارات المرؤوسين مباشرة للمدير العام •

٢ ـ اللجنة المـالية : وظيفة هـذه اللجنة تحسين النظم المحاسبية القائمة وتقويم التحاليل الاقتصادية لاستخـدامها فى رسم السياسات،ومراجعة نتائج الأعمال ورسم سياسات واجراءات تتعلق بالمصروفات الرأسمالية والمصروفات التشغيلية • وتتكون هـذه اللجنـة من : المدير المـالى ، كبير المحـاسبين ، كبير الاقتصـاديين ، أمين الخزينـة ، ورؤساء الادارات المـالية الأخرى •

٣ ـ اللجنـة الصناعية (لجنة الانتاج) : ووظيفتها تنسيق وتحليل ومراجعـة سياسات التصنيع الأساسية وبرامجه واجراءاته لتحقيق الكفاية الانتاجية فى المصنع • وتتكون هذه اللجنـة من:مدير الانتاج ، مدير التسويق ، مدير الأبحاث الفنية••الخ

٤ ـ لجنة التسويق : وظيفتها تنسيق ومراجعة النشاطات التسويقية لمختلف العمليات وربط الانتاج بالنشاطات التسويقية • ووضـع برامج وخطط للرقابة على تكاليف التسويق،والتسعير والمخزون السلعى وتحليل المبيعات والتنبؤ بها والحملات الاعلانية •• الى غير ذلك من شئون التسويق • وتتألف هذه اللجنة من مدير التسويق ، مدير الانتـاج ، رئيس الاعلان والترويج ، رئيس الأبحاث الفنية ، رؤساء المخازن والنقل •• الخ •

٥ ــ لجنة العلاقات العامة : دراسة سياسات واجراءات ومشاكل العلاقات الانسانية للموظفين وللعمال وللمستهلكين والموردين بقصد تكوين شخصية وسمعة طيبة للمشروع • تتكون هــذه اللجنة من مدير شئون الأفراد ، مدير الانتاج ، مدير التسويق، المدير المـــالى •

٦ ــ لجنـــة التنظيم والاجراءات Organization and Methods تختص بدراسة اجراءات العمل بقصد تبسيطها ودراسةالهيكل التنظيمى بقصد تحقيق التنسيق الهيكلى واقتراح ما من شأنه أن يساعد على تأدية الأعمال على أتم وجه •

٧ ــ لجنة الشئون القانونية : ووظيفتها دراسة المشاكل القــانونية وتقــديم اقتراحات وتوصيات عما يجب عمله •

تكافؤ السلطة مع المسئولية :

قلنـــا أن أركان التنظيم : المسئوليـــة والسلطة • وبدون تحــديد للمسئوليات والسلطات ليس هناك تنظيم • وقلنا أيضا أن السلطة يجب أن تفوض للمرؤوس بقــدر مسئوليـــاته حتى يســـتطيع أداء الواجبات المفروضة عليه طبقا للوجه المقرر • من أجل هــذا توسعنا فى مفهوم تفويض السلطة فى الصفحات السابقة •

والسؤال الآن هل صحيح أن السلطة والمسئولية دائما متكافئتان ؟ من الناحية النظرية يجب أن يكون الأمر كذلك ، أما فى الحياة العملية فاننا نجــد أنه ليس من اليسير تحقيق هذه المثالية • فالمسئولية غالبا ما تكون أكبر وأعظم من السلطة (وهذا بالطبع يخلق عدة مشكلات) فالمشرف على العمال مثلا مسئول عن تحقيق الكفاية الانتاجية ، ولكنه يجب أن يعمل فى حدود العمال الذين أرسلوا اليـــه ، ومع المواد التى أرسلت اليه ، وبالآلات التى قدمت له ••• الخ • لذلك نرى ضرورة

الموافقة النهائية للرئيس المباشر على تعيين العمال وكذلك فى تحـديد مواصفات السلع ونوع الآلات •• حتى تكون السلطة متكافئة مـع المسئولية •

وفى كثير من الحالات نجد أن الرئيس يقوم بسحب بعض السلطات من مرؤوسه (التى كان قد فوضها اليه عندما جعله مسئولا عن أعمال معينـة) •• ويتم سحب السـلطة إذا تدخل الرئيس مثـلا وأعطى تعليمات الى مرؤوسى مرؤوسيه ••• أو اذا قام باشراف مستمر متصل على أعمال مرؤوسيه •

ومن ناحية أخرى فغالبا ما يستخـدم الاداريون جزءا بسيطا من السلطة الممنوحة لهم وهم فى ذلك يقولون دائما : « ماذا نستطيع أن نعمل !! ليس لنا سلطة •• » وفى الحقيقة لهم سلطة — بحكم مناصبهم — لا يعرفونها •

ونلاحظ فى الحياة العملية أيضا أن الكثيرين يحاولون تعدى حدود سلطاتهم باتخاذ قرارات فى أمور لا يجوز لهم التدخل فيها • وهذا مما لاشك يخلق كثيرا من الاحتكاك والتضارب •

المبـــادىء

نلخص فيما يلى المبادىء التى عالجناها فى هـذا الفصل :

مبـدأ ضرورة التنظيم :

إذا زاد عدد الأفراد فى أى عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل فرد مسئولا عن جزء من هـذه الواجبات مع اعطائه السلطة الملائمة للقيام بواجباته •

مبـدأ ضرورة التنظيم :

يهدف التنظيم الى صهر المجهودات الجماعية فى قالب واحد للوصول الى الهدف أو الأهداف المشتركة دون احتكاك أو تضارب •

مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

أن التخصص وتقسيم العمل — سواء كان يدويا أو عقليا — يؤدى الى سرعة تنفيـــذه وزيادة كميته وتحسن فى درجة أدائه •

مبـــدأ الوظيفـــة :

يجب أن يتم تنظيم المشروع على أساس الوظائف (العمليات المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص ، وإلا فقد التنظيم « الموضوعية » وأصبح بذلك تنظيما عاطفيـــا •

مبـــدأ وحـــدة الهـــدف :

ان الأهداف الفرعية لكل الوحدات الادارية يجب أن تكون متفقة ومتناسقة مع الأهداف الأساسية فى المشروع •

مبـــدأ التجانس فى العمل :

لكى يتم سير العمل فى أية منظمة على خير وجه وبدون احتكاك أو تعارض يجب تقسيم أوجه النشاط المتشابهة أو التى تتعلق ببعضها بصفة مباشرة مع بعض •

مبـــدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية ؟

يجب أن يكون الشخص مسئولا عن كل العمليـــات التى تدخل فى نطاق سلطته كما يجب إعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة اليه ، فالسلطة والمسئولية توأمان •

مبـــدأ نطاق الاشراف :

لا يمكن لأى رئيس إدارى أن يشرف بفاعليـــة وبشكل حقيقى إلا على عـــدد محـــدود من المرؤوسين ••• ويتوقف هـــذا العـــدد على الظروف المتصلة بعمليـــة الاشراف •

مبدأ وحـــدة الرئاسة :

يجب ألا يكون أى شخص مرؤوسا إلا لشخص واحد وإلا حـــدث احتكاك وتعـــارض •

مبدأ تفويض السلطة :

يجب أن تفوض السلطة الى المستويات الادارية الأقل بقدر الامكان حتى يتم تنفيـــذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه •

مبـــدأ امكانية ادارة المشروع :

إذا زادت الأعمال فى المشروع بشكل يصعب ادارته وجب تنظيم المشروع تنظيما فيدراليا •• حيث يعطى استقلال ادارى الى حد كبير للوحدات الادارية •

مبـــدأ قصر خط السلطة :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية كلما قلت المستويات الادارية فى المنظمـــة •

مبـــدأ مرونة التنظيم :

يجب أن يكون التنظيم مرنا أى يسمح بمقابلة التغيرات التى تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة الى احداث تعديلات جوهرية فى الهيكل التنظيمى •

أسـئلة

١ — ما هو المقصود بالتنظيم ؟
٢ — ما هو المبرر من تنظيم الأعمال ؟
٣ — ما هو الفرق بين التنظيم فى مفهومه العام والتنظيم فى ادارة الأعمـال ؟
٤ — هل تعتقـد أن التنظيم جزء من الادارة ؟
٥ — ما هو المقصود بقولنا أن التنظيم نشاط ، وفى نفس الوقت بنـاء أو هيكل ؟
٦ — ما هى العلاقة بين التنسيق والتنظيم ؟
٧ — ما هو الفرق بين التنظيم والادارة ؟
٨ — هل التنظيم نهاية فى ذاته ؟
٩ — ما هو الفرق بين رأى شيلدون فى التنظيم وبين رأى فايول ؟
١٠ — هل يختلف تعريف سايمون للتنظيم اختلافا أساسيا عن تعريف فايول ؟
١١ — يقال ان تعريف فايول للتنظيم هو تعريف واسع • اشرح ؟
١٢ — اشرح كيف يحقق التنظيم الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية خارج المشروع ؟
١٣ — التنظيم يزيد من الكفاية فى تنفيـذ الأعمال • كيف ؟
١٤ — ما هو المقصود بقولنا ان كل المجهودات الجماعية تحتاج الى تنظيم ؟
١٥ — من الذى يقوم بالتنظيم فى المشروع ؟
١٦ — هل تعتقـد أن رئيس العمال يقوم بالتنظيم ؟ كيف ؟
١٧ — هل من الضرورى أن ترتكز سلطة اقرار التنظيم فى المستويات الادارية العليـا ؟
١٨ — ما هى العلاقة بين التنظيم وبين التخطيط ؟
١٩ — ما الفرق بين المنظم فى ادارة الأعمال والمنظم فى الاقتصاد ؟
٢٠ — تتعقد عملية التنظيم فى المشروع كلما تعقدت العمليات • اشرح •

٢١ — متى يكون التنظيم موضوعيا ؟
٢٢ — كيف تتم عملية التنظيم ؟
٢٣ — ما هو الفرق بين المنظم والادارى وهل من الضرورى أن يفقه الادارى التنظيم ؟ أم العكس ؟
٢٤ — ما هو المقصود بتقسيم الواجبات ؟ وما هو المبرر من التقسيم ؟
٢٥ — ما هى العـوامل التى يجب مراعاتها فى تقسيم أوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية ؟
٢٦ — كيف يمكن الاستفادة من التخصص فى التنظيم ؟
٢٧ — كيف يمكن الحصول على التنسيق فى التنظيم ؟
٢٨ — كيف تسهل عملية الرقابة فى التنظيم ؟
٢٩ — كيف تضمن من الاداريين اعطائهم الاهتمام المـلائم للعمليات الهـامة ؟
٣٠ — كيف يمكن أن يزيد التنظيم من التكاليف فى أى مشروع ؟
٣١ — ما هى الأسباب التى تؤدى الى تجميع عمليات الشراء والبيع فى متجر التجزئة فى قسم ادارى واحد ؟
٣٢ — هل يؤثر عدم وجود اداريين مهنيين على تنظيم المشروعات ؟
٣٣ — هل تعتقد أن العوامل التى يجب مراعاتها فى تقسيم أوجـه النشاط متعارضة مع بعضها ؟ اشرح .
٣٤ — ما هى الحلول الممكنة فى وضع وحدة ادارية للخدمات فى أى مشروع ؟
٣٥ — ما هى طرق تقسيم أوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية ؟
٣٦ — هل تظهر مشكلة تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة فى شركة تنتج سلعة واحـدة ؟
٣٧ — ما هى مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفـة حسب السلعة ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
٣٨ — ما هى مزايا وعيـوب تقسيم أوجه النشاط المختلفـة حسب المنطقة (الموقع) كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٣٩ — ما هى مزايا تقسيم اوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤٠ — ما هى مزايا تقسيم اوجه النشاط المختلفة حسب الوقت وعيوبه ؟

كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤١ — ما هى مزايا تقسيم اوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤٢ — ما هى مزايا تقسيم اوجه النشاط المختلفة حسب طبيعتها وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤٣ — بعد ان درست طرق تقسيم اوجه النشاط اشرح الى اى طريقه تميل ولماذا ؟

٤٤ — ارسم خريطه تبين التنظيم الوظيفى كما طالب به تايلور ؟ (راجع الباب الاول) .

٤٥ — ما هى مزايا التنظيم الوظيفى كما طالب به تايلور وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

٤٦ — ارسم عده خرائط تخطيطيه تبين كيف يمكن تقسيم أوجه النشاط المختلفة بطريقه مركبة ؟

٤٧ — ما هو الفرق بين السلطه والمسئولية ؟

٤٨ — أشرح النظريات المختلفه التى تتعلق بمصدر السلطة ؟

٤٩ — هل من الضرورى ان يكون لكل ادارى سلطه ؟ لماذا ؟

٥٠ — كيف يمكن الحد من سلطه الاداريين فى المشروع ؟

٥١ — هل تعتقد ان سلطه المدير العام اوسع واشمل من سلطه مدير الانتاج ؟ لماذا ؟

٥٢ — ما هو المقصود بتقسيم أوجه النشاط فى وحدات ادارية ؟

٥٣ — كيف يعرف المنظم أو الادارى مختلف أوجه النشاط المطلوب القيام بها ؟

٥٤ — ما هو الفرق بين نطاق الاشراف والمستويات الادارية ؟ ما العلاقة بينهما ؟

٥٥ — اشرح ما هو المقصود بتفويض السلطة ؟ وكيف يتم التفويض؟

٥٦ — ما هو الفرق بين رأى بارنارد ورأى ايرويك فى مفهوم السلطة؟

٥٧ — إلى أى مدى يختلف تعريف سايمون للسلطة عن تعريف جلوفر؟

٥٨ — ما هو التعريف المثالى للسلطة فى رأيك ؟ لماذا ؟

٥٩ — ما هو الفرق بين مصدر السلطة وتفويض السلطة ؟

٦٠ — أرسم شكلا يبين انسياب السلطة وانسياب المسئولية .

٦١ — ما هو الفرق بين السلطة التنفيـذية والسلطة الاستشارية ؟ وما هى أهمية التفرقة بينهما ؟

٦٢ — اذا كان مدير الانتاج يستشير المدير العام فى بعض الأمور فهل تعتقـد أن سلطة مدير الانتاج استشارية ؟

٦٣ — اذا قررت الادارة الاستعانة بأحد خبراء التنظيم فهل تنصـح باعطائه سلطة تنفيـذية ؟ ماذا يحـدث ؟

٦٤ — هل هناك فرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية ؟ ماهى أهمية التفرقة ؟

٦٥ — ما هو الفرق بين السلطة الوظيفية والسلطة الاستشارية ؟

٦٦ — ما هى السلطة ؟

٦٧ — ماهى المجالات التى يمكن للادارى أن يظهر فيها سلطته ؟

٦٨ — هل تعتقد أن السلطة صفة شخصية يتمتع بها الفرد أم أنهـا تظهر بحكم وجوده فى منصبه ؟

٦٩ — هل يمكن أن يكون المحاسب مديرا ؟ وهل يمكن أن يـكون المدير محاسبا ؟

٧٠ — هل يمكن أن يكون ماسك الدفتر مديرا ؟ ولمـاذا ؟

٧١ — اشرح العوامل التى تؤثر فى تفويض السلطة ؟

٧٢ — اشرح العوامل الخارجية التى تشجع على تركيز السلطة ؟

٧٣ — ما هو الفرق بين المركزية واللامركزية ؟

٧٤ — اشرح سبب ميـل المشروعات الى تركيز السلطه فى مسـألة التمويل فى الادارة العليـا ؟

٧٥ — هل تعتقد أنه اذا زادت سلطة أى شخص فى تنظيم معـين نقصت سلطة الآخرين ؟ كيف ؟

٧٦ — كيف نعرف درجة اللامركزية فى أى منظمة ؟ هل هناك مقاييس يمكن باستخدامها معرفة درجة اللامركزية ؟

٧٧ — ما هى العوامل التى تؤثر فى درجة تفويض السلطة ؟

٧٨ — متى يكون القرار خطيرا ؟ وما علاقة ذلك بتفويض السلطة ؟

٧٩ — تلجأ المشروعات الكبيرة الى اتبـاع نظام اللامركزية ، اشرح الأسباب .

٨٠ — ما هو الفرق بين اللامركزية فى الأداء واللامركزية فى السلطة ؟

٨١ — هل هناك خطورة من اتباع مبدأ اللامركزية ؟

٨٢ — لا يعتقد كثير من الاداريين بقدرة مرؤوسيهم على القيـام بالعمل بشكل مقبول ؟ لمـاذا ؟

٨٣ — ما هى فوائد اللامركزية ؟

٨٤ — أذكر بعض رجال الفكر الذين بحثـوا المركزية واللامركرية بتوسـع ؟

٨٥ — هناك كثير من المهام الادارية لاينبغى للادارة العليا التفويض فيها . ما هى ؟

٨٦ — ما هى شروط اللامركزية الحقيقية ؟

٨٧ — أرسم عددا من الخرائط التنظيمية تبين المقصود من نطاق الاشراف .

٨٩ — اذا زاد نطاق الاشراف عن تسعة أشخاص هل تقترح اعادة التنظيم ؟

٩٠ — ما هى العوامل التى تحدد نطاق الاشراف ؟

٩١ — ما هو المقصود باللجنة ، ما هى مزاياها وعيوبها ؟

٩٢ — أرسم خريطة تنظيمية (أو أكثر) تبين الفرق بين اللجنة التنفيذية واللجنة الاستشارية ؟

٩٣ — متى تستخدم اللجان ومتى تنصح بعدم استخدامها ؟

٩٤ — ما هو الفرق بين اللجان الرسمية واللجان غير الرسمية ؟

٩٥ — ما هو أهم سبب لاستخدام اللجان فى دنيا الأعمال ؟

٩٦ — اشرح كيف يمكن استخدام اللجان كوسيلة من وسائل الاتصال أو التنسيق ؟

٩٧ — كيف يمكن جعل عمل اللجان أكثر مفعولا ؟

٩٨ — هل تعتبر مجلس الادارة فى الشركة المساهمة صورة من صور الادارة بطريق اللجان ؟

٩٩ — متى يكون التنظيم موضوعيا ؟

١٠٠ — تؤدى لامركزية السلطة الى التضحية بوحدة السلطة الآمرة .

١٠١ — إن أحسن طريقة لعلاج مشكلة السلطات المجزأة هى استخدام اللجان . ما رأيك ؟

ما رأيك ؟

١٠٢ — فى الشركات الكبيرة — حيث تكون السلطة لامركزية الى حد كبير — تكون الوحدات الادارية مستقلة تماما . ما رأيك ؟

١٠٣ — تتعـــدد المستويات الادارية نظرا لأن نطاق اشراف الانسان محـــدود ما رأيك ؟

١٠٤ — من المفضل أن يبدأ التنظيم بدراسة الأفراد الموجودين فى المشروع وبعدها تقسم الواجبات عليهم • ما رأيك ؟

١٠٥ — يمكن تفويض السلطة أما المسئولية فلا تفوض • مارأيك ؟

١٠٦ — لا يمكن أن يكون الشخص المستشار مديرا • ما رأيك ؟

١٠٧ — طالمـــا أن أفـــكار شخصين أفضـــل من أفكار شخص فان استخـــدام اللجان دائما مفضل • ما رأيك ؟

١٠٨ — لايمكن أن يكون هناك تنظيم دون تفويض السلطة • مارأيك؟

١٠٩ — ما هـــو المقصـــود بمرونة التنظيم ؟ اشرح ذلك بالخـــرائط التنظيميـــة •

١١٠ — متى تكون المسئولية غير متكافئة مع السلطة ؟ اضرب الأمثلة•

١١١ — اذكر عددا منمبادىء التنظيم التى تبدو فىظاهرها متعارضة؟

تطبيقـات عملية ودراسة حالات

الحـالة الأولى — تنظيم مشروع صناعى صغير :

فيما يلى قائمة بأوجه النشاط المختلفة فى مشروع صناعى صغير . وقد أعطيت هذه القائمة لتقوم بتقسيمها فى وحدات ادارية تمهيـدا لتصوير الهيكل التنظيمى :

شئون العمال ، صيانة الآلات ، عمليات التجميع الصناعية ، مراقبة جودة الانتاج ، شراء المواد الخام اللازمة للصنع ، العلاقات العـامة ، الأبحـاث الصناعية المتعـاقة بتحسين السلعة ، المبيعـات ، الدعاية والترويج ، المحاسبة ، الخزينة ، النقل والتخزين للبضائع الجاهزة .

من هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبينا :

١ — الوحدات الادارية الرئيسية وأقسامها .
٢ — السلطات الاسـتشارية والسلطـات التنفيذية والسلطات الوظيفيـة .
٣ — نطـاق الاشراف بالنسبة لكل منصب ادارى .
٤ — عـدد المستويات الادارية .
٥ — خطوط السلطة وانسيابها .
٦ — العوامل التى تكون قد درستها قبل اتخاذ القرار النهائى فى تنظيم المشروع .
٧ — مزايا وعيوب التنظيم الذى قمت بتصميمه .

الحالة الثانية — تنظيم مشروع صناعى كبير :

إذا علمت أن المشروع السابق هو مشروع كبير جدا فيه ٣٠ ألف عامل ويقـوم بانتاج خمسة أنواع من السلع : الثلاجات والسخانات

والغسالات والراديوهات والتليفزيونات • ويقوم بتوزيع منتجاته فى الداخل وفى ثلاثة بلاد أخرى •

اشرح كيف يؤثر كبر حجم المشروع على تنظيمه ، مبينا بالخرائط التنظيمية البدائل المختلفة الممكنة لهذا المشروع فى التنظيم ، مع ذكر مزايا كل بديل وعيوبه • استخدم قائمة أوجه النشاط المختلفة الموجودة فى الحالة الأولى ولا مانع من اضـافة بعض العمليـات التى تـرى وجودها ضروريا • اذكر البيانات والمعلومات الناقصة التى لو عرفتها لأمكنك تنظيم المشروع تنظيما نموذجيا •

الحالة الثالثة — تنظيم متجر تجزئة :

فيما يلى قائمة بأوجه النشاط المختلفة فى متجر صغير للتجزئة :

شراء البضـائع ، التخزين ، شراء اللوازم والأدوات ، العـرض بالنافذة ، الدعاية والترويج ، والحسابات ، استلام البضائع الواردة، صيانة المتجر ،، النقدية ، أعمال اللف والحزم للبضاعة المباعة ، البيع، من واقع هذه البيانات المحدودة ارسـم خريطة تنظيمية مبينـا الأسانيد التى اعتمدت عليها فى التنظيم ثم اشرح ما هو المقصـود بمرونة التنظيم فى هذه الحـالة بالذات •

الحالة الرابعة — تنظيم متجر جملة :

فيما يلى قائمة بأوجه النشـاط المختلفة فى متجر للجملة : شراء البضاعة ، التخزين ، الدعاية والترويج ، الحسابات ، صيانة المتجر ، النقـدية ، البيع ، العلاقات مع تجار التجزئة ، العلاقات مع الموردين، الائتمان والتحصيل ، الشحن •

من واقع هذه البيانات المحدودة ارسم خريطة التنظيم •

الحالة الخامسة ــ تنظيم شركة تأمين :

فيما يلى قائمة بمختلف أوجه النشاط فى احدى شركات التأمين : الحسابات ، الدعاية والترويج ، تسجيل البوالص والغاؤها ، الاشراف على الوكالات ، مطالبة العملاء ، استثمار الأموال الزائدة ، بحوث التامين على الحيـــاة ، التأمين ضـــد الحريق ، التأمين ضـــد حوادث السيارات ، التأمين ضد السرقة ، الدراسات القانونية ، تدريب رجال البيع (المنتجين) ، الخدمات الطبية للموظفين ،علاقات ودية مع شركات التأمين الأخرى والاتحادات العمالية والمهنية والعلمية •

فاذا علمت أن هذه الشركة لها ثلاثة فروع فى أوروبا وآسيا وأفريقيا ــ ارسم خريطة تنظيمية من واقع هذه البيانات المحدودة مبينا كيف تقوم الشركة بتطبيق اللامركزية والى أى مدى من اللامركزية تسمح به • لمـــاذا ؟

الحـــالة السادسة : تنظيم مرفق السكك الحديدية :

فيما يلى قائمة بمختلف أوجه النشاط التى أمكنك معرفتها عن مرفق للسكك الحديدية :

الهندسة الميكانيكية ، القوى المحركة والوقود ، شراء قطع الغيار والموتورات ، نقل الركاب ، مواعيـــد القطـــارات والنشرات الدورية ، الحسابات ، تدريب الســـائقين ، الاسعافات الأولية ، البحوث الفنية والهندسية ، بحوث الحركة ، صـــيانة القطارات ، التمويل والحسابات النقدية ، طبع التذاكر والبوالص ، قبول الاعلانات داخل القطارات وفى عنابر المحطات •

من واقع هذه المعلومات المحدودة أرسم خريطة التنظيم مبينا وضع مديرى المحطات الفرعية ، علما بأنه يوجد أربع وثلاثون محطة فرعية فى شبكة السكك الحديدية التابعة للمرفق •

الحالة السابعة — تنظيم شركة للطيران :

فيما يلى قائمة بمختلف أوجه النشاط المطلوب القيام بها فى احدى شركات الطيران :

هندسة الماكينات والموتورات ، اتصالات هندسية ولاسلكية • أبحاث الماكينات والموتورات ، صيانة الماكينات والموتورات ، عمليات تفريغ حمولة الطائرة والشحن ، اتصالات جوية لا سلكية، الاشراف على خروج الركاب بعد نزولهم على أرض المطار ، حجز التذاكر ، مواعيد الطائرات والنشرات الدورية ، تعريفات السفر ، بيع التذاكر للركاب ، الدعايه والاعلان والترويج ، عمليات المأكولات والمشروبات فى الطائرة ، الايرادات والمصروفات والحسابات ، تحويل العملات الأجنبية ، بحوث الحركة ، شراء قطع غيار الطائرات وصيانتها

فى حدود هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبينا الأسانيد التى اعتمدت عليها فى تنظيمك •

الحالة الثامنة — تنظيم مشروع انتاج وتوزيع الأجهزة المنزلية :

قمت بدراسة الأعمال المختلفة فى مشروع لانتاج وتوزيع الأجهزة المنزلية وتوصلت الى القائمة الآتية :

- مبيعات فى منطقة لبنان الشمالية •
- مبيعات فى منطقة لبنان الجنوبية •
- دعاية وترويج •
- تعيين الموظفين والعمال •
- المحاسبة والحسابات •
- الخدمات الصحية للموظفين والعمال •
- تدريب الموظفين والعمال •
- الأعمال الأحصائية •
- الميزانيات التقديرية •
- أعمال التأمين والضمان •
- عمليات الأئتمان •

- عمليات شراء المواد الخام اللازمة للمصنع ·
- عمليات النقل والتخزين للبضائع الجاهزة ·
- مبيعات بالجملة (سواء فى داخل لبنان أو فى خارجه) ·
- العلاقات الصناعية مع العمال والمستخدمين ·
- أعمال متعلقة بالأبحاث عن السوق وطريقة الصنع ·
- أعمال ادارية متعلقة بالمشروع ككل ·

والمطلوب رسم خريطة تنظيمية من واقع هذه المعلومات المحدودة • ما هى البيانات الأخرى التى لو عرفتها لأمكنك تنظيم المشروع تنظيما نموذجيا •

الحــالة التاسعة :

بعد زيارتك لأحد المشروعات الصناعية علمت بأن المدير العــام للمشروع له المرؤوسون الآتى بيانهم :

مدير العــلاقات الصناعية ، مدير الشئون الصحية للعمال ، مدير ترويج المبيعات ، رئيس الخزينة ، المحاسب ، وكيل الشراء ، مدير الانتاج يتبعه المرؤوسين الآتى بيانهم : المشرف العام للعمال — رئيس
الانتاج يتبعه المرؤوسين الآتى بيانهم : المشرف العام للعمال — رئيس
تعيين العمال ، رئيس قسم الصيانة ، رئيس تخطيط ومراقبة الانتاج ، والمطلوب رسم خريطة تنظيمية تبين الوضع القائم ثم اذكر فيما اذا كان هناك أخطــاء بهذه الخريطة •

ارسم خريطة تنظيمية جديدة فى ضوء انتقاداتك •

الحالة العاشرة — شركة أخوان كلارك :

تأسست شركة اخوان كلارك فى عام ١٩٦٥ لتجارة الأقمشة الصوفية واختارت مركزها الرئيسى فى بيروت فى منطقة باب ادريس • وقد قرر

أصحاب الشركة تعيين مدير عام للشركة ومدير شئون البضاعة في عام ١٩٦٦ ويساعد مدير شئون البضاعة (الشراء والبيع) مدير مساعد وفى نفس الوقت يستعين (بالنسبة للأعمال المتعلقة بالسياسات) بلجنة مكونة من المدير العام والمراقب والملاحظ العام لعمال البيع . ومن المرؤوسين لمدير شئون البضاعة مديرى الدعاية والاعلان وسكرتير الخزينة والمدير المالى (المدير المالى مسئول عن أعمال الائتمان والتحصيل والمحاسبة والمراجعة والميزانيات والرقابة على البضائع وأعمال الخزينة) .

والمطلوب :

١ — رسم خريطة التنظيم للشركة .
٢ — هل توافق على التخصص الموجود فى الشركة ؟ لماذا ؟
٣ — إذا لم توافق ارسم خريطة تنظيمية جديدة .
٤ — اذكر مبادىء التنظيم التى استخدمتها فى إعادة تنظيم الشركة .

الحالة الحادية عشرة : تغيير الألقاب والمناصب :

فيما يلى قائمة بألقاب رؤساء وحدات إدارية فى مشروع صناعى .

والمطلوب :

١ — رسم خريطة تنظيمية تبين خطوط السلطة والمسئولية .
٢ — وجه النقد للخريطة التى رسمتها .
٣ — ارسم خريطة نموذجية دون التقيد بالألقاب واذكر الاعتبارات .

مشرف النقل
مدير الائتمان لفرع «أ»
مدير الخدمات الصحية
تخطيط الانتاج
مشرف البيع بالجملة
مدير الانتاج

مدير فرع «ب»
مشرف المبيعات

مشرف المبيعات
لجنة الميزانية

مدير الأبحاث
مجلس الادارة
مدير قسم المبيعات
أمين الخزينة
كبير المحاسبين
مدير الأستخدام والتعيين
مدير المـيزانية
مدير المستخدمين
رئيس مجلس الادارة
المـدير العـام
مدير العلاقات الصناعية
محاسب فرع «أ»
مدير المبيعات فى المنطقة الجنوبية
مدير المبيعات الخارجية
مشرف التامين على البضائع
خبير احصـائى
وكيل شراء
مشرف المخازن
مشرف الصيانة
مدير الأئتمان

الحـالة الثانيـة عشرة : الشركة التجارية المتحـدة :

يرأس الشركة التجارية المتحـدة عضو مجلس إدارة وهو فى نفس الوقت مدير شئون البضاعة • وله مساعد لشئون البضاعة ويستعين — بالنسبة لتكوين السياسات — بلجنة مكونة من عضو مجلس الادارة ومن مراقب الحسـابات ومن المـدير العـام للمتجر • وهو رئيس فى نفس الوقت على رؤساء أقسام البضائع ، رئيس قسم العقود ، رئيس الدعـاية والاعـلان مشرف على الفروع (وهو مسـئول عن ١١ فرع لكل فرع من هـــذه الفروع إدارة للأفراد) وهو رئيس فى نفس الوقت للمـدير العـام للمتجر ، رئيس الخزينـة ، مراقب الحسابات (الائتمان ، التحصيل ، المحاسبة ، الرقابة ، المراجعـة ، الميزانيات التقديرية ، الرقابة على البضاعة ، أمنـاء الخزينـة) •

١ — ارسم خريطة تنظيميـة لهـذا المشروع •

٢ — هل يعجبك هـذا التنظيم ؟ إذا لم يعجبـك أعـد تصميم الهيكل التنظيمى لكى يلائمك •

٣ — عـدد الاعتبارات التى راعيتهـا فى إعادة التنظيم •

٤ — اذكر السلطات الاستشارية والتنفيـذية • كيف عرفتهـا •

الحالة الثالثـة عشرة : تنظيم مشروع إنتاج وتوزيع سيارات :

— حصلت على قائمـة الأعمـال الآتيـة لمشروع صـناعى بـه ٣٠٫٠٠٠ عامل وطلب إليك رسم خريطة تنظيم فى حـدود المعلومات الواردة •

- أعمال الصرف والقبض •
- القوى المحركة للالات
- صيانة الآلات
- مراقبة التكاليف الصناعية
- المحـاسبة
- تصميم السلعة هندسيا
- الأعمال المتعلقة بالرسومات والمقاسات والمواصفات
- شراء المواد النصف مصنوعة (الواح صاج)
- شراء قطـع الغيـار
- عمليات التجميع الصناعية
- نقل المواد الخام المشتراة الى المصنع
- استـلام المـواد الخـام
- دراسة الوقت والحركة
- وضع المعايير الانتاجية
- حفظ العدد اللازم للعمال
- أعمال النظافة المتعلقة بالمصنع
- شراء الزيوت اللازمة للتشحيم
- شراء الأسعافات الأولية اللازمة للعمال فى المصنع
- شراء الأدوات الكتابية والمطبوعات الخاصة بالمكاتب
- تخطيط جـداول الأنتاج
- مراقبة جـودة الأنتاج
- أبحاث الشراء المتعلقة بالمواد الخام •
- تدريب المشرفين على العمال فى المصنع
- تدريب عمال المصنع
- أبحاث الأعلان والدعاية
- نقل البضائع الجاهزة
- نقل المواد الخام داخل المصنع
- الميزانيات التقديرية للمبيعات
- دراسة تسلسل العمليات الصناعية
- دراسة تسلسل الأعمال المكتبية
- أعمال استشارية خاصة بالهيكل التنظيمى

- التعزيز الكتابى للمكالمات التليفونية
- أعمال استشارية خاصة بمنع الحوادث الصناعية فى المصنع
- الخـدمات الصحية للعمال
- شـكاوى المستهلكين
- شكاوى العمال والأضرابات
- شكاوى المستخدمين العمالية
- تطوير السلع هندسيا
- عمليات البيع داخل القطر
- الميزانيات التقديرية للمواد الخام
- أصدار أوامر التشغيل الصناعى
- عمليات البيع خارج القطر
- مطبوعات دورية للعمال والموظفين
- الدعاية بالتليفزيون والراديو
- الأعلان بالتليفزيون والراديو
- مجهودات ترويج المبيعات (نشرات وهدايا)
- خدمات بيعية (ائتمان)
- مراجعة فواتير شراء المواد الخام
- شراء المواد الكيماوية اللازمة للمصنع
- شراء اللوازم الكهربائية الخاصة بالمصنع
- شراء العدد والآلات الصغيرة
- أعمـال الكافيتريا للعمال
- التخلص من المواد الخام الغير صالحة للتشغيل
- شراء الماكينات والعدد الثقيلة
- شراء مواد اللف والحزم المتعلق بالبيع
- تدريب عمـال البيع
- تعيين عمال المصنع
- تعيين وتدريب المديرين فى المشروع
- أعمال مراقب الحسابات الخارجى
- مراقبة تكاليف التسويق
- سراقبة التكاليف الادارية

نمــوذج اختبــار أسئلة شامــلة

وردت هذه الأسئلة فى امتحان النقل النهائى لطلبة السنة الاولى بكلية التجارة جامعة بيروت العربية فى العام الدراسى ١٩٦٢ ـ ١٩٦٣ • وقد اخترنا احدى اجابات الطلبة الذين أدوا هذا الأمتحان • فعلى القارىء قبل قراءة الأجابة أن يقوم بالاجابة على هذه الاسئلة أولا ، ثم يقــارن اجابته بأجابة الطالب ، وعليه أيضا أن يقوم بنقد اجابة الطالب الواردة هنا ليعرف نقط الضعف ونقط القوة فى اجابته •

السـؤال الأول :

فى عام ١٩٦٢ قام ظريف الحاكى وعدد من أفراد عائلته بافتتاح متجر لبيع الأقمشة الصوفية فى بيروت • وقد تقرر أن يكون ظريف الحاكى مديرا عاما يساعده فى عمــله أربعة أشخاص • وفى مناقشة له مع أفراد عائلته قال ظريف الحاكى :

« ان المشروع صغير ولا يحتاج الى تنظيم » • ما رأيك ؟

السـؤال الثانى :

قرر مجلس الادارة لاحــدى الشركات الكبيرة التى تنتج المعلبــات الغذائية القيام بتوزيع كافة المنتجــات بدلا من الاعتماد الــكلى على متعهد كان يقوم بمسئولية التوزيع •

أشرح كيف يؤثر التغيير فى سياسة التوزيع على تنظيم المشروع • ارسم الخرائط التنظيمية اللازمة •

اجــابة احــد الطــلبة

اجابة السؤال الأول :

ان مشروع ظريف الحاكى يحتاج الى تنظيم • وكل مشروع يزيد فيه القائمون بأعماله عن شخص واحد فهو بحاجة الى تنظيم • فعملية التنظيم تسهل سير العمل فى المشروع طالما أنها تقوم (١) بتحــديد الأعمال الواجب القيام بها • (٢) تجميع هذه الأعمال بشكل يمكن أسنادها الى أشخاص • (٣) تحديد العلاقات (الأفقية والرأسية) بين الأشخاص • (٤) تحديد السلطة • (٥) تحديد المسئولية •

فعندما نقوم باسناد الأعمال الى أشخاص يعرف كل شخص العمل الواجب عليه وهذا مما يؤدى الى عدم الارتباك وعدم اغفال الواجبات وعدم الازدواج فى الأعمال • وعندما تحدد العلاقات الافقية يعرف كل مدير أو رئيس قسم أو مشرف علاقته مع زملائه الذين هم فى نفس مستواه • وعندما تحدد العلاقات الرأسية يعرف كل مدير أو رئيس قسم أو مشرف علاقاته مع من هم فى مستوى أعلى منه أو فى مستوى أدنى من مستواه •

وعندما تحدد السلطات وهنا تتضح الأهمية الكبرى للتنظيم حيث يعرف كل شخص فى السلم الادارى السلطات المفوضة له وهذا يؤدى الى نجاح الأعمال طالما انه لم يتعد السلطات المفوضة له وقد تحــدث خســارة كبيرة بالنسبة للمشروع نتيجة تصرف أحد الأشخاص بسلطة ليست من

اختصاصه ، وقد يؤدى هـذا التصرف الى عرقـلة الأعمال ٠ وعند تحديد المسئولية يعرف كل شخص فى السلم الادارى مسئوليته عن كل عمل يقوم به ، والمسئولية تؤدى الى الحد من السلطة المطلقة وهـذا بدوره يؤدى الى انتظام العمل ٠ ومما يجدر ذكره أن المسئولية يجب أن تكون متكافئة مع السلطة ٠

مما تقـدم يتضح ان التنظيم يؤدى الى عـدم الفوضى ويؤدى الى وضوح العلاقات والسلطات والمسئوليات ٠

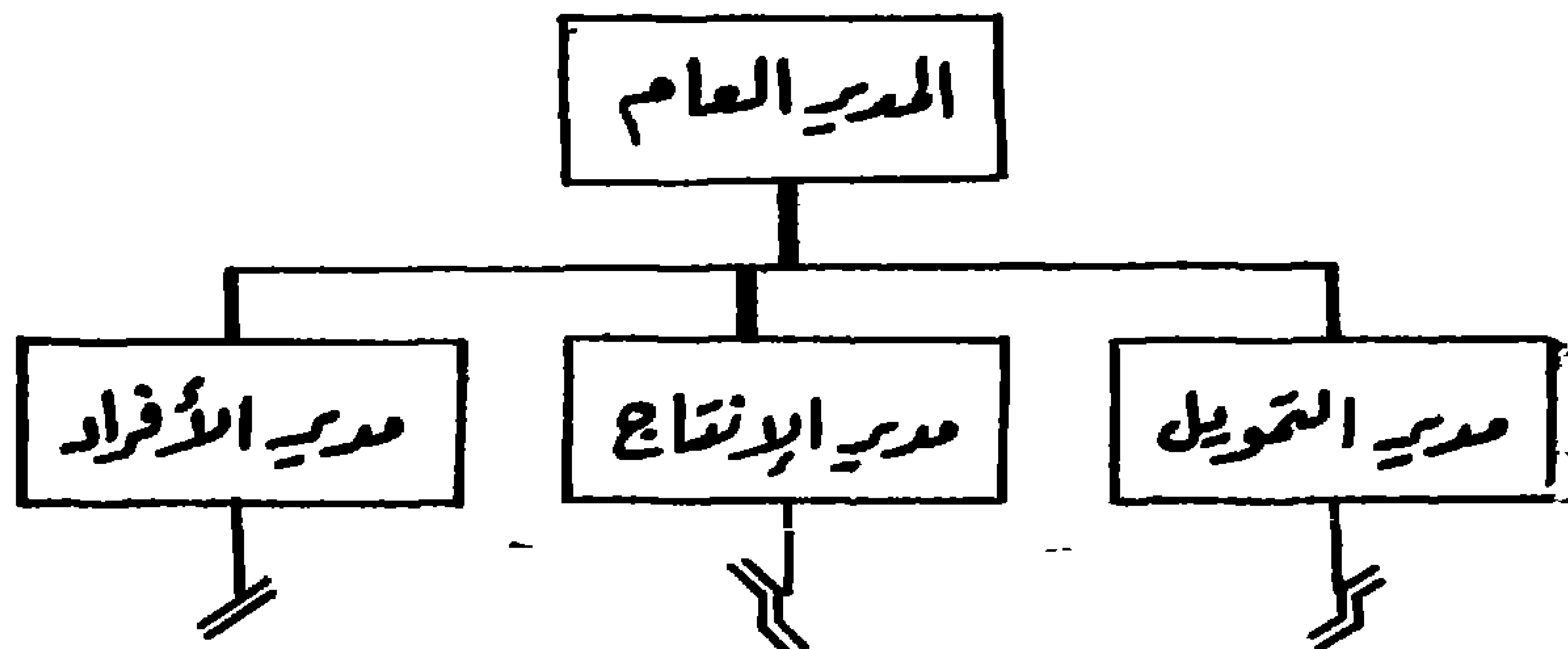
من نص السؤال يتضح أنه تقـرر أن يكون ظريف الحـاكى مديرا عاما ٠ ووظيفةالمدير فى أى مستوى كان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ٠ فاذا لم يقم المدير بهذه الأعمـال لا يكون مديرا ٠ وبما أن ظريف الحاكى مدير عام فوجب عليه القيام بالتنظيم ، وهـذا ممـا يؤكد ضرورة الحاجة الى التنظيم ٠

ومهما بدأ المشروع صغيرا فانه يحتاج الى تنظيم للاسباب السابقة الذكر ٠ وجدير بالذكر هنا أنه قد يقوم بوظيفة المدير العام ووظيفة مدير المبيعات ومدير المشتريات شخص واحد يفترض فى نفسه شخصا آخر فى كل وظيفة يمارسها وهل معنى ذلك عدم الحاجة الى التنظيم ؟ كلا يجب وجود التنظيم مع أنه فى الحالة الاخيرة نجد تداخلا كبيرا بين الوظائف المختلفة ٠ وفى مشروع ظريف الحاكى أربعة أشخاص فكيف نعرف علاقاتهم به لولا – وجود التنظيم ٠

واشارة أخيرة هنا الى أنه يجب أن يكون التنظيم واضحا وخطوط السلطة واضحة أيضا ٠ ويجب أن يكون مرنا يسمح بالتغيير اذا ما دعت الحـاجة ويجب تفويض السـلطة الى أسـفل كلما أمكن ذلك ٠ وعدم تعدد المستويات الادارية وكثرتها ٠ ونطـاق الاشراف يكون محدودا بين ٤ – ٧ الا فى حالات استثنائية تتعلق بكفاءة المشرف أو ببساطة الأعمال التى يشرف عليها ٠ والمسئولية مطلقة فى المستويات الادارية العليا ٠ فالسلطة تفوض ولكن المسئولية لا تفوض ٠

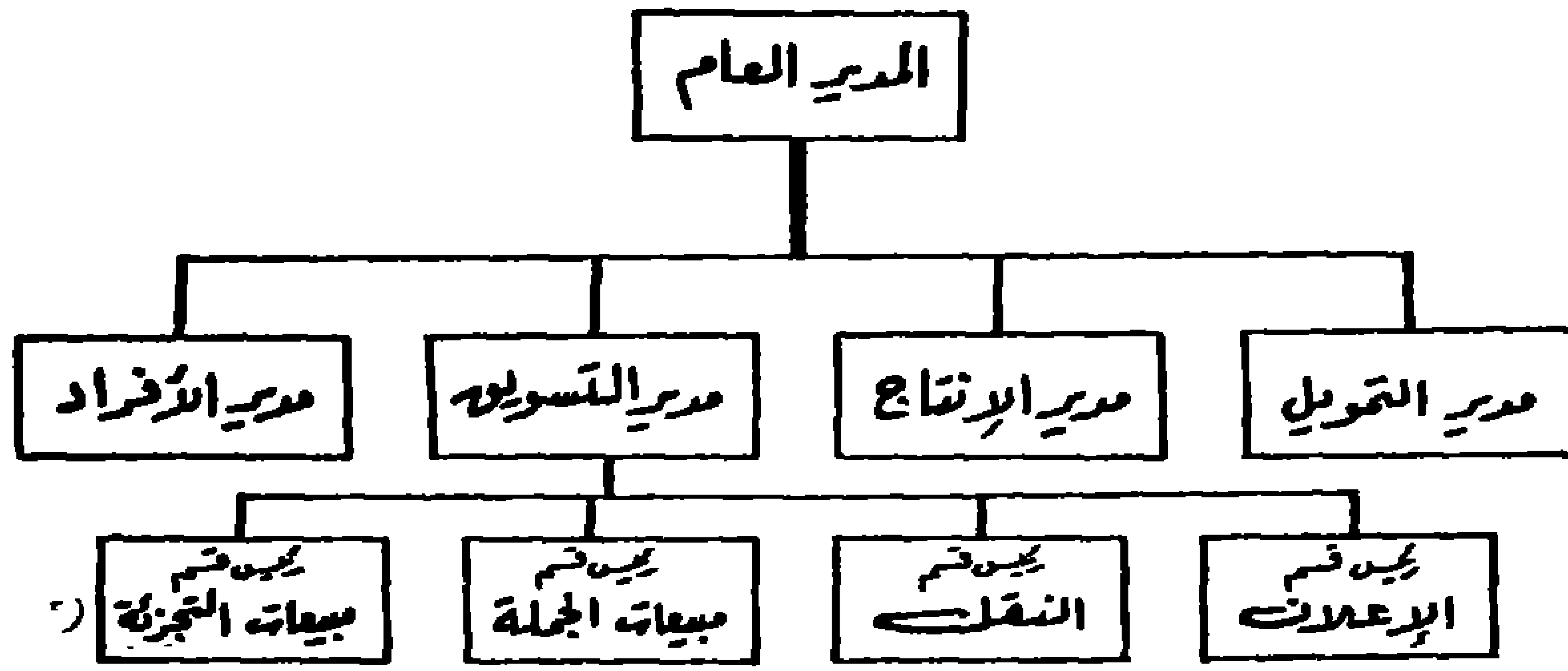
اجـابة السؤال الثـانى :

عندما كانت الشركة تعتمد على متعهد التوزيع ، كانت تعنى العناية الكبرى فقط بالانتاج والتمويل وادارة الأفراد وغيرها من النشاطات ما عدا عملية التسويق ٠ ويمكن تصوير خريطة تنظيمية فى هذه الحالة على الشكل الآتى :



وعندما قررت الشركة القيام بالتوزيع كان من الطبيعى أن تلحقه عملية الاعلان والدعاية والترويج وكان من الطبيعى تعيين رئيس قسم لمبيعات الجملة وللتجزئة وكان من الطبيعى تعيين رئيس قسم للنقل · ومجمل القول أنه عندما قررت الشركة توزيع منتجاتها بنفسها فقد زادت نشاطاتها فى عمليات التسويق وما يتبعها من ملحقات وكان من الضرورى ظهور ادارة التسويق أو قسم التسويق · ولكننى سأفترض ادارة للتسويق لكونها عملية أساسية فى المشاريع ومهمة جدا ·

ويكون التغيير فى تنظيم المشروع على الشكل الآتى :



المقارنة بالشكل الأول السابق · نجد ظهور ادارة للتسويق وأقسام للاعلان والنقل والمبيعات بالجملة والتجزئة ويجوز ظهور أقسام أخرى·

ومن الضرورى التنويه فى هذا المثل الى أنه قد يؤثر ظهور ادارة التسويق على ادارة الانتاج بالنسبة لعملية النقل · فهل نضع أقساما للنقل فى كل من الادارتين كما فعلت سابقا ووضعت للنقل فى ادارة المبيعات · أو تخصص للنقل ادارة مستقلة تقوم بجميع عمليات النقل فى المشروع · وهذا راجع الى أهمية النقل أو عدم أهميتها ، وراجع الى التنسيق · ومجمل القول أن الذى يحدد تنظيم الأعمال عوامل لا يمكن اغفالها أبدا وهى : (١) المساهمة فى التنسيق · (٢) الحصول على الاهتمام الملائم · (٣) الاستفادة من التخصص · (٤) خفض المصاريف (وكما يظهر من الخريطة أنه قد خصصت قسما للنقل وهذا مما يؤدى الى خفض المصاريف · (٥) تسهيل الرقابة · (٦) الاعتراف بالظروف الحالية · كل هذه العوامل تساهم بنصيب كبير فى تحديد عملية التنظيم وبما أن هدف الشركة ليس معطى فى السؤال لذلك كان التنظيم افتراضا ويمكن أن يتم بأشكال مختلفة غير التى أوردتها ·

★ ★ ★

الفصل الثالث عشر

تصميم الهيكل التنظيمى (تابع)

(الخرائط التنظيميـــة والأوصاف الوظيفيـــة)

بعد تحـــديد المسئوليـــات والسلطات يتطلب الأمر تصوير ذلك فى خرائط تنظيميـــة ، ووضع أوصاف وظيفيـــة للمناصب الادارية التى تظهر لشـــاغلى المناصب الادارية وبذلك تتم عمليـــة تصميم الهيكل التنظيمى •

الخرائط التنظيميـــة (١)

الخريطة التنظيميـــة صـــورة للهيكل التنظيمى تعتمـــد من الادارة العليـــا • ولهـــا أهميـــة كبرى لأنهـــا توضح :

١ ــ المناصب الادارية المختلفـــة •

٢ ــ السلم الادارى والتسلسل الرئاسى : فبمجرد النظر إليهـــا يمكن معرفـــة رئيس كل إدارى وكل المرؤوســـين لهـــــذا الادارى •

٣ ــ ما إذا كان نطاق الاشراف لكل إدارى فى الحدود السليمة •

٤ ــ ما إذا كان الشخص الواحـــد مرؤوسا لشخصين (وهـــذا مخالف لأصول التنظيم) •

٥ ــ عـــدد المستويات الادارية : فاذا زادت المستويات الادارية عن الحـــدود السليمة (حيث تبعـــد المســـافة الادارية بين الرؤساء والمرؤوسين ويصعب الاتصال بينهم) تطلب الأمر إعادة التفكير فى التنظيم الهيكلى •

---

(1) Organization Charts.

٦ — ما إذا كان هناك تنسيقا بين مختلف الأعمال فى الوحدة الادارية الواحدة ، وبين تلك الوحدة الادارية والوحدات الادارية الأخرى فى الهيكل التنظيمى •

٧ — ما إذا كان هناك وحدات إدارية يمكن الاستغناء عنها أو إدماجها فى وحدات أخرى لتحقيق وفورات فى المصاريف الادارية •

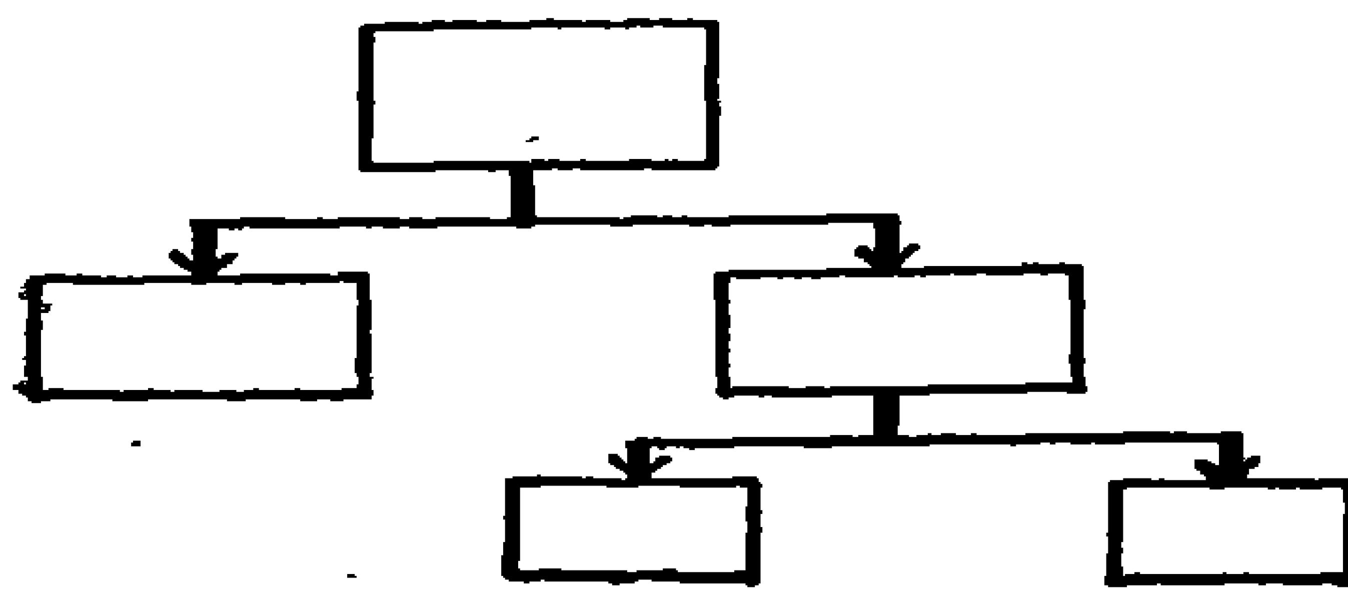
٨ — السلطات التنفيذية والاستشارية والوظيفية : وبهذا يعرف كل رئيس وكل مرؤوس حدود سلطاته وعلاقتها بالمناصب الأخرى فى الهيكل الادارى •

٩ — اللجان المستخدمة ومسئولياتها وسلطاتها وعلاقاتها بباقى الهيكل الادارى •

١٠ — ما إذا كان تحديد السلطات والمسئوليات قد تم طبقا لمبادىء التنظيم •

وهناك ثلاثة أنواع من الخرائط : (أ) الخرائط التقليدية من أعلى إلى أسفل • (ب) خرائط من اليمين إلى الشمال • (ج) خرائط مستديرة •

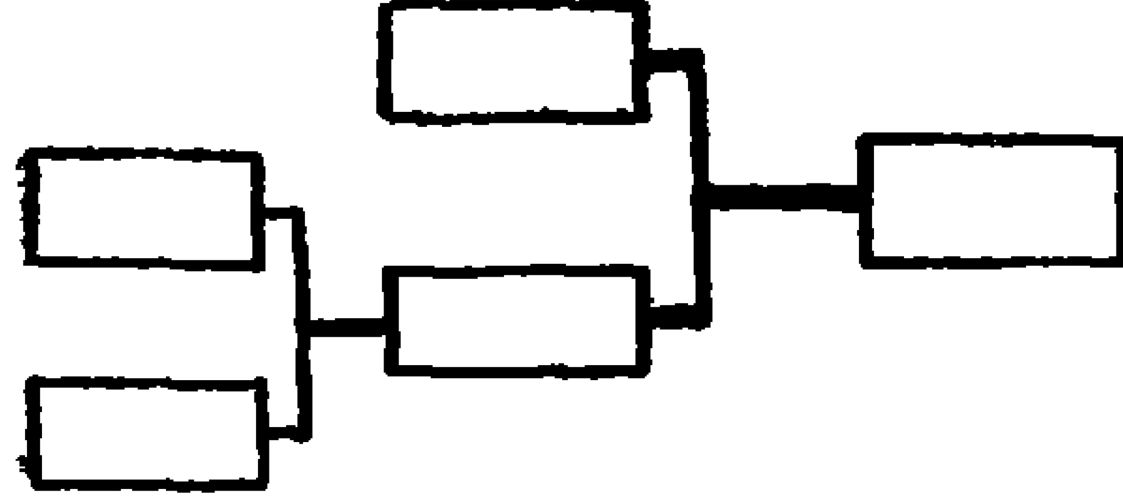
(أ) الخرائط التقليدية :



هذا النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ، كما يبين خطوط انسياب المسئولية من أسفل إلى أعلى • ومن مزايا هذا النوع إمكان تمييز مستوى إدارى واحد بسهولة والمناصب الادارية التى فيه أما العيب الرئيسى الذى يوجه إلى هذه الخرائط فهو أنها قد تعطى شعورا نفسيا غير محبوب عند المرؤوسين فى المستويات الادارية السفلى • وبالرغم من ذلك فان هذا النوع من الخرائط هو النوع الأكثر شيوعا •

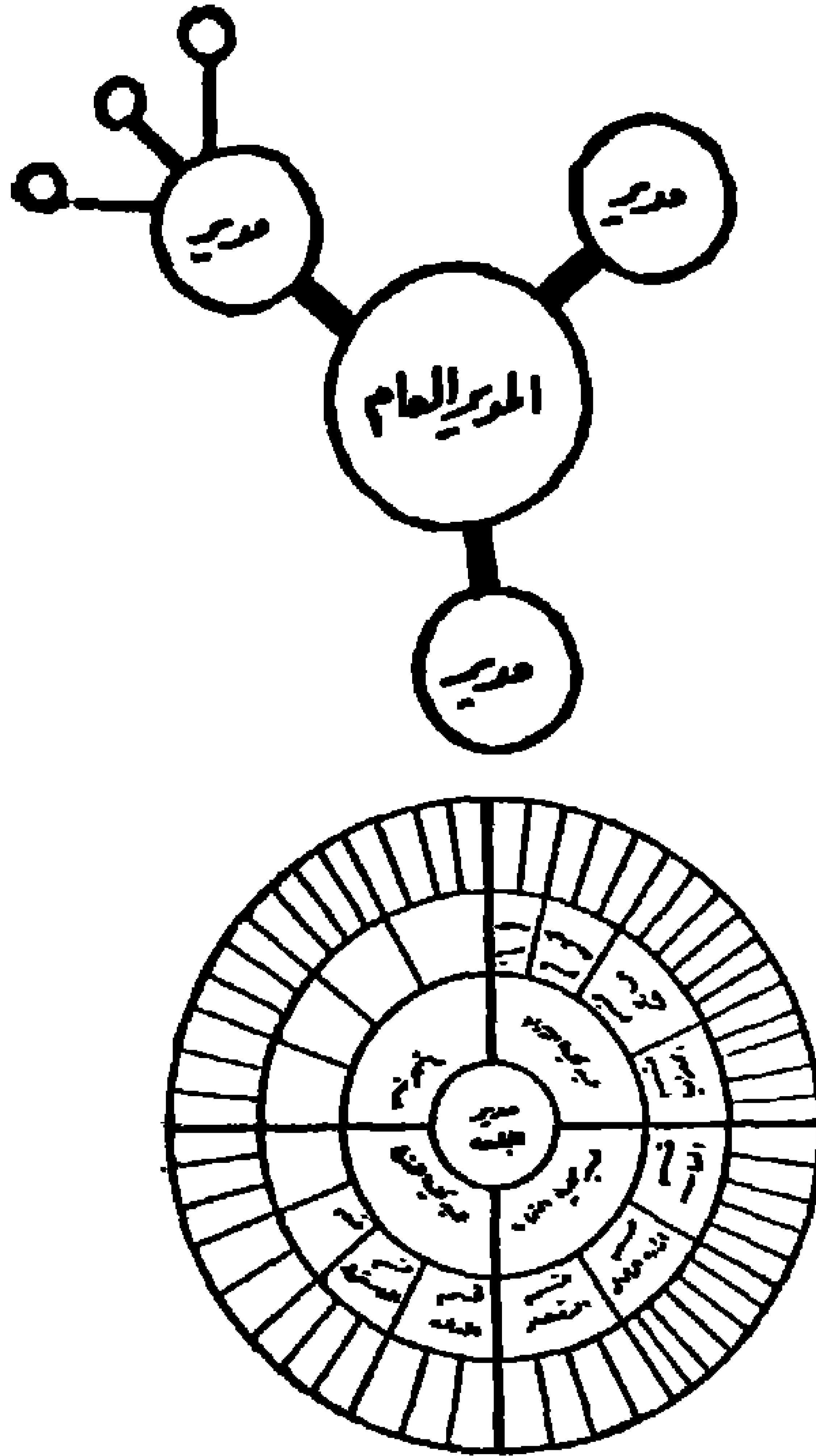
(ب) الخرائط من اليمين إلى الشمال :

يتمشى هذا النوع من الخرائط مع حركة العين الطبيعية وعادات القراءة ، كما يظهر المستويات الادارية غير الموجودة بوضوح • وهى لا تترك أثرا نفسيا سيئا لدى المرؤوسين •



(ج) الخرائط المستديرة :

وهـذا النوع من الخرائط يصور انسياب السلطة من الرئيس الادارى الأعلى من الداخل إلى الخارج • وتبين بشكل واضح أنه كلما قرب المنصب الادارى من مركز الدائرة كان هاما • ومن مزايا هذه الخرائط أنها لا تترك أثرا نفسيا فى تصوير المستويات الادارية السفلى طالما أنه يمكن النظر إلى المستويات المختلفة ، من أى اتجاه على الخريطة المستديرة •



وفيمـا يلى خريطة تنظيميـة نموذجيـة لمشروع صناعى •

خريطة تنظيمية نموذجية لمشروع صناعى قبل ملء المناصب الادارية بالأشخاص
(لاحظ وجود فراغ أسفل كل لقب يخصص لتدوين اسم الادارى الذى يملأ المنصب).

خرائط انسياب الاجراءات

خرائط انسياب الاجراءات Procedural Flow Chart خرائط تنظيمية تبين فى نفس الوقت تسلسل الخطوات المختلفة لتنفيــذ عملية معينة ، مع تصوير العلاقات المختلفة ، سواء كانت فى مستوى إدارى واحــد أو فى عــدة مستويات إدارية • فهى خريطــة تجمع بين الاجراءات (التى تكلمنــا عنهــا فى التخطيط) وبين التنظيم • وهــذه الخريطة توضح فيما إذا كان هنــاك تعقيدات مكتبيــة تتعلق فى نفس الوقت بالمناصب الادارية المختلفة • وتظهر أهميــة هــذا النوع من الخرائط فى المشروعــات الكبيرة أو فى الجهــــاز الحكومى حيث نلاحظ كثرة الخطوات المطلوبة لتنفيــذ عمــل معين وارتباطهــا بعــدد كبير من المناصب الادارية • وفى هــذه الحــالة يتطلب الأمر إعادة التخطيط (الاجراءات) والتنظيم •

ولتوضيح مفهوم خرائط انسياب الاجراءات ، نضرب المثال التالى :
نفرض ان إدارة أحــــد المشروعات قررت اتبــــاع الاجراءات الآتيــة فى دفع أثمــان مشترياتهــا :

١ ــ عندما ترد البضاعة إلى المخازن ترسل إدارة المخازن فاتورة مورد البضاعة إلى إدارة الشراء •

٢ ــ تقوم إدارة الشراء بمراجعة بيــانات البضاعة الواردة على بيــانات البضاعة المطلوبة للتأكد من سلامة الكميــة والنوع والســعر •• الخ •

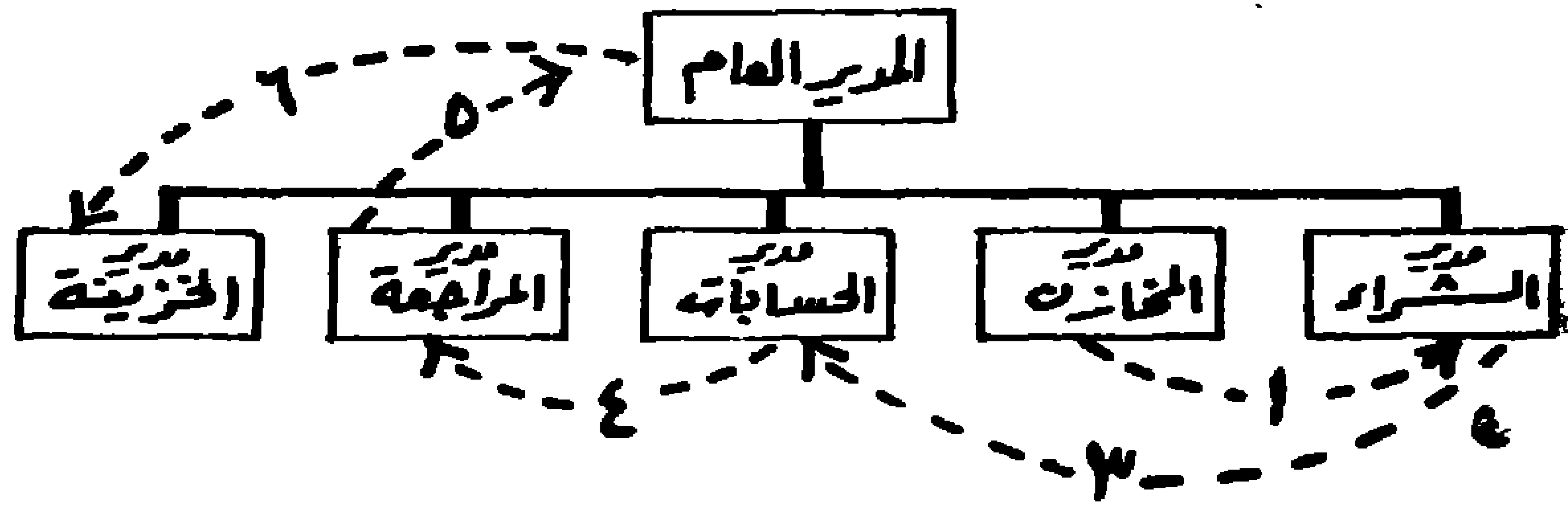
٣ ــ ترسل إدارة الشراء فاتورة المورد بعد التأشير عليهــا إلى إدارة الحسابات لعمل تصريح بالصرف •

٤ ــ ترسل إدارة الحسابات الفــاتورة والتصريح بالصرف إلى إدارة المراجعة لمراجعتهــا •

٥ — ترسل إدارة المراجعة المستندات إلى المدير العـــام لاعتماد الصرف •

٦ — تعــاد المستندات إلى إدارة الخزينــة لدفع المبلغ •

ويمكن ترجمــة هــذه الاجراءات على الخريطة التنظيمية الآتيــة وهى نموذج مبسط لخرائط انسياب الاجراءات • لاحظ أن هــذه الخريطة توضح مــدى ارتبــاط الاجراءات بالمســتويات الادارية والمناصب الادارية المختلفــة •• وبدراستها يمكن تبسيط الأعمــال كمــا سبق أن بينــا •



الأوصاف الوظيفيــة للمناصب الادارية

لا تنتهى عمليــة التنظيم برسم الخريطة (أو الخرائط) التنظيمية بل يجب كتــابة وصف وظيفى لكل منصب إدارى Position Job Description فبالرغم من أن خريطة التنظيم تصور الهيكل التنظيمى بمناصبه المختلفة وعلاقاتهــا المتعــددة إلا أنهــا لا يمكن بداهة أن توضح بالتفصيل مسئوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة فى هــذا الهيكل • فمن الضرورى تسجيل المسئوليــات والســلطات والعلاقات فى كل منصب ، على أن ترفق كل هذه الأوصاف الوظيفيــة بخرائط التنظيم (١) •

ويجب أن يحوى الوصف الوظيفى لكل منصب البيانات الآتية على الأقــل :

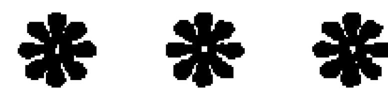
---

(١) للاسترشاد راجع : « لائحــة فى التنظيم الادارى اللبنــانى ، مجموعة خرائط تنظيمية وأوصاف وظيفية للوحدات الادارية اللبنانية» للمؤلف (١٩٦٣ — لبنان) •

ـ المسئوليات المتصلة بهـذا المنصب على وجـه التحـديد •
ـ السلطات الممنوحة المتعلقة بالمنصب على وجه التحديد •
ـ العلاقات مع الرؤساء ومع المرؤوسين ومع الزملاء •

وسنذكر فيما يلى نماذج للأوصاف الوظيفيـة للمناصب الادارية التالية للاسترشاد بهـا فى وضع أوصاف وظيفية لأى منصب إدارى فى أى مشروع (١) •

ـ وظيفـة المدير العـام •
ـ وظيفـة مدير الانتـاج •
ـ وظيفـة مدير التسويق •
ـ وظيفـة المدير المـالى •



لقب الوظيفـة : المدير العـام

مسئول أمام : مجلس الادارة

المسئوليـات :

١ ـ وضع السياسات الأساسية المقـررة من مجلس الادراة موضع التنفيذ والموجودة فى لائحة السياسات الأساسية حسب ما هى مسجلة فى اجتماعات مجلس الادارة بتاريخ ••

٢ ـ تفسير السياسات الأساسية وايصالهـا الى المرؤوسين (•••) وشرحها لهم حتى يستطيعوا أن يفسروها بدورها لمرؤوسيهم •

٣ ـ الاشراف على جميع أعمال المشروع وتقديم تقارير دورية عنها الى مجلس الادارة مدعمة بالاحصائيات والخرائط •

— A. M. A. The Changing Role of the Marketing Function, 1957. 53-59.
— Lazo and Corbin, Management in Marketing, 1961. PP. 97 ff.
— Breck : Management. Principles and Practices.

٤ ـ تحديد الهيكل التنظيمى الأساسى ومسئوليات المناصب الادارية وجعلها متمشية مع ظروف المشروع ٠

٥ ـ اعتماد الخطط الانتاجية والتسويقية المقدمة من رؤساء ادارات الانتاج والتسويق ٠

٦ ـ اعادة رسم سياسات واعتماد سياسات جديدة فى الحالات التى يتقدم فيها رؤساء الادارات بمشاكل جديدة تتطلب الخروج عن السياسات الموضوعة ٠

٧ ـ التأكد من وجـود ترتيبات لضمـان استمرار توريد السـلع والخدمات للعمـلاء ٠

٨ ـ تحديد أو اعتماد ترتيبات عن اتصالات المنظمة وعلاقاتها العامة مع جماهيرها من مستهلكين وموردين وهيئات حكومية ٠

٩ ـ اعطاء الاهتمام المـلائم للدراسة المستمرة ، بمعاونة رؤسـاء الادارات ٠

١٠ ـ التأكد من وجود تنسيق بين الادارت المختلفة ومن جميع اجزاء المنظمـة ٠

١١ ـ عمل الترتيبات الملائمة لتطوير رؤساء الادارات الحاليين لمراكز أعلى وتنمية هيئة جديدة لتولى الوظائف الحالية ٠

١٢ ـ تشجيع الأبحـاث ٠

مسئوليات أخرى :

١٣ ـ النظر فى الاقتراحات المقـدمة منرؤساء الادارات بخصوص الأهـداف أو السياسات أو اعادة تحديدها ٠

١٤ ـ مراجعـة التقارير المقدمة من الاخصائيين بالنسبة لاهـداف المنظمة ككل ٠

١٥ ـ التأكد من أن كل الرؤسـاء الاداريين يفهمون طبيعة وأهمـية الرقابة بالميزانيات والادارت والمعـايير الرقابية ويستخدمونها فى مجالات اختصاصاتهم ٠

١٦ ـ الحصول على روح معنوية مرتفعة وتعاون اختيارى على مستوى الرؤساء الاداريين بصفة خاصة وفى جميع المشروع بصفة عامة ٠

حـــدود المدير العــام :

١ — ليس له سلطة احداث مصاريف رأسمالية تزيد عن (٠٠٠ جنيه) بدون الرجوع الى مجلس الادارة ٠
٢ — ليس له التصرف فى أصـــول الشركة بدون الرجـــوع الى مجلس الادارة ٠

المرؤوسين المبـــاشرين :

مدير الانتاج — مدير التسويق — مدير الأفراد — المدير المالى ٠

اللجـــــان :

له الحـــق فى حضور جميع اللجـــان أو انشـــائها أو الغـــائها بما تقتضيه طبيعة أعمـــال المنظمة ٠

* * *

لقب الوظيفـــة : مدير الانتـــاج

مسئول أمام : المدير العـــام

المســـئوليات :

١ — رسم السياسات الانتاجية والبرامج والخطط الانتاجية فى حدود السياسات العـــامة ٠
٢ — تنسيق الأعمـــال الانتاجية والرقابة عليها ٠
٣ — الاشراف على الأعمال الانتاجية للتـــاكد من مطابقتها للخطط ٠ (مسئولية الاشراف على الأعمال الانتاجية من يوم الى يوم تقع على عاتق رئيس الورشة أو مدير المصنع المختص) ٠
٤ — صيانة المصنع وما يشمله من عدد وآلات وجعله فى حالة صالحة للعمل وشراء جميع اللوازم والاضافات المقررة بخطط الانتاج وفى حدود الميزانيات ٠
٥ — صيانة المبـــانى الاخرى فى المصنع وما تحتاجه من تجـــديدات وديكورات ٠٠٠
٦ — ربط عمليات شراء المواد وكمياتها فى الوقت والمكان المناسبين بما يتـــلاءم مع خطة الانتـــاج ٠

٧ ـ ربط عمليات الانتـــاج والبضاعة المخزونة بالمبيعـات وبرامج المبيعـات ٠

٨ ـ التأكد من أن الرؤساء الاداريين المشرفين فى ادارة الانتاج ينفذون سياسات ادارة الأفراد ٠

٩ ـ مراجعة الأعمال الانتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاية الانتاجية وباستمرار فى سبيل وضع أمثل ٠

١٠ ـ الرقابة على مصاريف التشغيل فى حدود الميزانيات ٠

١١ ـ مراقبة سجـلات الانتـاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرهـا ومطابقتها للسجلات المطلوبة والمعتمدة من المدير العـام ٠

١٢ ـ وضع الاحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام فى فترات دورية وحين طلبهـا ٠

١٣ ـ حضور اجتماعات الهيئـات والاتحـادات الصناعية والمنظمات العلمية فى الموضوعات التى لها علاقة بأعمال المشروع ٠

مسئوليـات أخرى :

١٤ ـ تقديم الميزانيات التقديرية ـ فى المواعيد المناسبة ـ المتعلقة بالقوى العاملة والمواد الخـام والتشغيل ٠٠

١٥ ـ تحديد المعايير والمقاييس الانتاجية للرقابة على التكاليف وكفـاية الاداء ٠

١٦ ـ التعاون مع مدير المستخدمين فى تحديد أجور العمال فى حدود ٠٠

١٧ ـ التعاون مع مدير المستخدمين فى وضع برامج التدريب ٠

حـدود مدير الانتـاج :

١ ـ ليس لمدير الانتاج حق احداث مصاريف رأسمالية فى المصنع ٠٠ الخ ٠ الا فى حدود الميزانيات المعتمدة أو بتصريح خاص من المـدير العـام ٠

٢ ـ الاشراف اليومى على الأعمـال الانتاجية من مسئولية مشرف العمال أو مدير المصنع المحلى الا فى حالات خاصة مثل غيابهما أو لأسباب أخرى تتعلق بالثقة أو عدم الكفاءة ٠

المرؤوسين :

رئيس الشراء ، رئيس المصنع ، رئيس تخطيط ومراقبة الانتاج ، رئيس بحوث الانتاج ٠

علاقات وظيفية :

١ — مع مدير ادارة التسويق لوضع خطط الانتاج وربطها بخطط التسويق ٠

٢ — مع مدير ادارة الأفراد لوضع برامج شئون الأفراد فى ميدان الانتاج ٠



لقب الوظيفة : مدير التسويق

مسئول أمام : المدير العام

ان مدير التسويق مسئول أمام المدير العام عن ادارة جميع الوظائف التسويقية من تخطيط وتنظيم وتهيئة أفراد ورقابة على مجهودات البيع والدعاية والاعلان وأبحاث السوق والخدمات ٠

مسئوليات إدارية تحتوى على :

١ — الاشتراك فى رسم الأهداف العامة والسياسات العامة والميزانيات والبرامج والخطط ٠

٢ — رسم الأهداف التسويقية والسياسات التسويقية والميزانيات والبرامج والخطط التسويقية ٠

٣ — تنظيم ادارة التسويق وتهيئة القوى البشرية للمناصب الرئيسية ٠

٤ — الرقابة على المجهودات التسويقية بقصد تحقيق الأهداف ٠

مسئوليات وظيفية تتضمن :

٥ — بحوث التسويق : تحديد حجم ومواقع الاسواق ، اتجاهات العملاء ، احتياجاتهم وتفضيلاتهم فى ضوء منتجات الشركة ، خدمات السلعة التى يرغبها المستهلكون ، أحسن طرق البيع والتوزيع ، تحديد مناطق البيع ، اتجاهات الاسعار والتسعير ، اقتراحات تسعير المنتجات ، البرامج المثلى للبيع والاعلان ، تحليل الموقف الاقتصادى ، الاتجاهات الاقتصادية الاساسية ، الصناعية منها والتجارية ٠

٦ — تطوير المنتجات : مسئول عن تصميم المنتجات ورسم وتنفيذ

خطط السلعة ، تقديم اقتراحات للجهات العليا عن المواصفات المطلوبة فى السلع الممكن بيعها ٠

٧ ــ الدعاية والاعلان : مسئول عن ادارة مجهودات الدعاية والاعلان من تخطيط وتنظيم تهيئة أفراد وتنسيق ورقابة فيما يتعلق بالدعاية والتنظيم الفنى والعرض والمعارض وتشمل برامج الدعاية وميزانيات الدعاية ورسم السياسات وتنفيذها ٠

٨ ــ المبيعات : مسئول عن ادارة المبيعات من رسم الأهداف ووضع البرامج والميزانيات وتعيين رجال البيع واختيارهم وتدريبهم ، واختيار قنوات التسويق والموزعين ، واختيار الاخصائيين التسويقيين فى المناطق ، وهو مسئول عن حصة المؤسسة فى المبيعات الكلية للصناعة ٠

٩ ــ البرامج والسجلات (الرقابة) : مسئول عن التنبؤات التجارية والميزانيات التقديرية وسجلات المبيعات والاحصائيات وبرامج الانتاج لتحقيق طلبات المبيعات ، البضائع الجاهزة ، وطلبات العملاء ، مصروفات التسويق وتحليلها ، والرقابة على مجهودات الشركة ٠

المرؤوسين :

رئيس قسم المبيعات ، رئيس قسم الاعلان والدعاية ، رئيس قسم بحوث التسويق ، رئيس قسم الخدمات البيعية ٠

١ ــ التعاون مع ادارة الانتاج فى تصميم وتطوير المنتجات وربط خطة الانتاج بخطة التسويق ٠

٢ ــ التعاون مع ادارة التمويل فى رسم ميزانية التسويق فى حدود السياسات المالية للمشروع ٠

٣ ــ الاشتراك مع ادارة الأفراد فى وضع سياسات تعيين وتدريب وتعويض رجال التسويق ٠

* * *

لقب الوظيفة : مدير الأفراد

مسئول أمام : المدير العام

مسئول عن :

١ ــ تقديم اقتراحات الى المدير العام ومساعدته فى رسم سياسات الأفراد لاقرارها من مجلس الادارة ٠

٢ — التأكد من أن سياسات الأفـراد معروفة من جميع رؤســاء الادارات والمشرفين ومن جميع موظفى المنظمة ٠

٣ — وضع خطط واجراءات الاختيار والتعيين فى حـدود الميزانيات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الانتاج ومدير التسويق ٠

٤ — تخطيط برامج التدريب للموظفين والاشراف على تنفيذها ٠

٥ — تحديد — تحت موافقة المدير العام — شروط الاستخدام بالنسبة لجميع الموظفين ما عدا رؤساء الادارات ٠

٦ — تحديد — بالتعاون مع مدير الانتاج ومدير التسويق — نظم العمل وقواعـده ٠

٧ — الاتصال بوزارة العمـل (؟) فى الشئون المتعلقة بالأفراد ٠

٨ — حل المشاكل العمالية ومشاكل النقابات بحضور مشرف العمال ٠

٩ — اقتراح ظروف العمل المـلائمة والاسعافات الأولية والخـدمات الترفيهية بالتعاون مع مدير الانتاج ٠

١٠ — مسك سجلات واحصائيات عن النواحى الاستخدامية المختلفة ٠

١١ — مساعدة الموظفين فى حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة ٠

١٢ — فى حدود الميزانيات — احداث الخدمات الطبية والاشراف عليها ٠

١٣ — الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومسمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الاخرى المتعلقة بسياسة المشروع ٠

١٤ — الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الاخرى المتعلقة بسياسة المشروع ٠

١٥ — التأكد من أن ادارة الأفـراد تقـوم باللازم فيما يتعلق بتحقيق أهـــدافها ٠

مسئوليـــات أخرى :

١٦ — اقتراح السياسات المتعلقة بادارة الأفراد ولضعها تحت تصرف المدير العام سواء باستمرار أو فى الحالات الاضطرارية ٠

١٧ — عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين بعد التأكد من أنها مطابقة للسياسات الموضوعة ٠

١٨ — تمثيل المشروع أمام الاتحادات المهنية أو النقابات فى الأمور التى تتعلق بالمساومات الجماعية ٠

١٩ — حضور المؤتمرات والاجتماعات العلمية عند دراسة أو معالجة مشاكل الأفراد ٠

٢٠ ـ الاتصال بالمنظمات العلمية التى تهـدف الى تطوير ادارة الأفراد

حـدود مدير الأفراد :

١ ـ ليس لمدير الأفراد الحق النهائى أو السلطة النهائية فى التعيين أو النقل فتصرفاته فى هذا الصدد تخضع لموافقة مدير الانتاج ومدير التسويق •

٢ ـ ليس لمدير الأفراد سلطة اتخاذ قرار بشأن تحديد الاجور والمرتبات دون الرجوع الى الرئيس الادارى المختص والمدير العام •

٣ ـ ليس له سلطة فصل موظف أو نقـله من وظيفتـه دون موافقة الرؤساء الاداريين المختصين ، وفى حـالة الفصل يجب أخـذ موافقة المدير العام •

المرؤوسين المبـاشرين :

رئيس التعيينـات ، رئيس التدريب ، رئيس العـلاقات الصنـاعية ، رئيس الخدمات •



لقب الوظيفـة : المدير المـالى

مسئول أمام : المدير العـام

مسئوليـات :

١ ـ تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الادارة العليا •

٢ ـ تخطيط ورقابة جميع أنواع المصروفات المتعلقة بتحقيق أهـداف المشروع وسياساته •

٣ ـ تحضير الميزانيات التقديرية بما يتمشى مع السياسات العليـا بشكل يضمن الرقابة على مختلف عمليات المشروع •

٤ ـ مسك الحسابات والدفاتر الملائمة التى تشمل جميع معامـلات المشروع وتجهيز الحسابات السنوية (الميزانية العمومية وحساب التشغيل وحساب الأرباح والخسائر) لتقديمها للادارة العليـا (مجلس الادارة) •

٥ — مسك سجلات وحسابات يتم تصميمها بحيث تظهر الموقف المالى للمشروع خصوصا فيما يتعلق بالارتباطات الخارجية ، وبشكل يجعل المدير العام للمشروع على علم فيما يتعلق بالرقابة على التكاليف ٠

٦ — تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية للمشروع فيما يتعلق بالميزانيات التقديرية ٠

٧ — توجيه نظر المدير العام الى أية انحرافات عن السياسات أو الخطط أو الميزانيات التقديرية حسب ما تظهره التقارير الدورية

٨ — استلام النقدية والشيكات وأوراق القبض ٠٠٠ الخ ٠

٩ — العمل على تحصيل الديون من العملاء ، وذلك بالتعاون مع مدير المبيعات ٠

١٠ — اعلام الاداريين فى المشروع بكل الأخبار المتعلقة بالرقابة على الأجور والمواد والمصاريف الثابتة والتكاليف بصفة عامة ٠

١١ — تحضير تقارير أو احصائيات للمدير العام أو لاى مدير آخر (بموافقة المدير العام) ٠

١٢ — مسك سجلات دائمة للاجور والمكافآت والمرتبات والسجلات الأخرى ٠٠٠ الخ ٠

١٣ — تخطيط وتنسيق ورقابة الأعمال المكتبية فى جميع أنحاء المشروع

مسئوليات اخرى :

١ — التعاون مع مدير الانتاج فيما يتعلق بالنواحى المالية للانتاج ٠

٢ — التعالن مع مدرير التسويق فيما يتعلق بالنواحى المالية للتسويق

٢ — التعاون مع مدير التسويق فيما يتعلق بالنواحى المالية للتسويق والتعيينات وظروف العمل وتلك الأمور التى لها أثر مالى ٠

٤ — اعطاء النصح للمدير العام فيما يتعلق بالأمور المالية المختلفة ٠

٥ — الاتصال بالهيئات الحكومية والهيئات الأخرى فيما يتعلق بتمويل المشروع ٠

٦ — حضنور اجتماعات مجلس الادارة فيما يتعلق بالنواحى المالية أو عندما يطلب منه ذلك ٠

المرؤوسين المباشرين :

رئيس الحسابات والميزانية ، رئيس التكاليف ، رئيس الأعمال المكتبية ، رئيس الخزينة ٠

حدود المدير المالى :

١ — لا يجوز للمدير المالى تعديل سياسات مالية الا بعد الرجوع للادارة العليا كما أنه لا يجوز التصرف فى المسائل المالية الا بعد الرجوع للادارة العليا أو فى حدود الميزانيات والسياسات المعتمدة من الادارة العليا ٠

٢ — لا يجوز للمدير المالى الارتباط بأمور مالية مع الغير الا فى حدود ما سبق ذكره فى البند (١) ٠

مواصفات شاغل المنصب الادارى (١)

بعد أن يتم تسجيل الوصف الوظيفى لكل منصب إدارى يصبح من الضرورى إقرار المواصفات الواجب توافرها فى شاغل منصب إدارى معين Man Description ومواصفات شاغل المنصب (١) هى بيان بـ :

١ — الصفات الشخصية ٠
٢ — المعرفة بالتعليم والشهادات ٠
٣ — الخبرة العملية ٠

ومن الواضح أن هذه المواصفات تختلف من منصب إلى منصب ٠ وفيما يلى نموذج لمواصفات شاغل منصب مدير مبيعات فى مشروع متوسط يبيع عدة أنواع من الأجهزة الكهربائية فى الداخل والخارج ٠

---

(١) سنقوم بدراسة الصفات العامة للاداريين فى الفصل القادم ٠

منصب إدارى رقم

اسم المنصب : مدير مبيعات

الصفات الواجب توافرها فى شاغل منصب إدارى

الصفــات الشخصيــة :

١ — لا يزيد عن ٤٠ ســنة ولا يقــل عن ٢٥ •

٢ — قدرة كبيرة من الحيوية والنشاط •

٣ — قدرة ملحوظة على الاقنــاع •

٤ — اهتمــام وحب طبيعى للنــاس •

٥ — •••••

العــلم والمعرفة :

١ — حاصل على شهادة •••••

٢ — يتكلم اللغــة الانجليزية ولغة أخرى على الأقل (بالاضافة إلى اللغــة العربيــة) •

٣ — •••••

الخبرة العمليــة :

١ — أن يكون قــد اشتغل بأعمال البيع مدة لا تقــل عن ثلاث سنوات ويفضل من له خبرة فى الأجهزة الكهربائيــة •

٢ — أن يكون قــد مارس بعض الأعمــال الادارية •

٣ — •••••

واضح هنـا أن هـذه المواصفات خاصة بمدير مبيعات فى منشأة متوسطة نسـبيا ، أما إذا كانت المنشـأة كبيرة ، فان المواصفـات تختلف — بداهـة — حسب الوصف الوظيفى للمنصب الادارى • فمدير الانتـاج مثـلا قـد يشترط فيـه حصوله على بكالوريوس فى الهندسـة أو ماجسـتير فى إدارة الأعمـال مع بكالوريوس فى الهندسة •• وهكذا •

المبـادىء

نلخص فيمـا يلى المبـادىء الأساسية التى عالجنـاها فى هـذا الفصـل •

مبـدأ توصيف الوظائف الادارية :

من الأهميـة بمكان أن تحـدد الواجبات والسلطات والمسئوليات والعلاقات فى أية منظمـة تحـديدا كتابيـا واضحا (حتى يمكن أن تكون معروفة من الجميع ويمكن الرجوع إليهـا عنـد اللزوم) •

مبـدأ توصيف الأشخاص الاداريين :

لكى يكون التنظيم موضوعيا فانه يجب أن تحـدد الشروط الواجب توافرها فى شاغلى المناصب الادارية من واقع الأوصاف الوظيفية •• حتى يمكن اختيـار الأشـخاص الذين تتوافـر فيهم الشروط المنصوص عليهـا •

أسـئلة

١ — ما هو المقصود بالخرائط التنظيميـة ؟ هـل تختلف هـذه الخرائط عن الخرائط الجغرافيـة ؟

٢ — اشرح الفوائد التى يمكن الحصول عليهـا من رسم خرائط تنظيميـة للمنظمات والمنشآت ؟

٣ — يرى البعض أن الخرائط التنظيميـة تخلق شـعورا سـيئا لدى المرؤوسين ، لمـاذا ؟ هـل تقترح عـدم اسـتخدام الخرائط التنظيميـة ؟ بين الأسانيد التى اعتمـدت عليهـا فى إجابتـك .

٤ — ما هى أنواع الخرائط التنظيميـة ؟ وضح مزايا وعيوب كل نوع مبينـا إلى أى نوع تميل شخصيا ؟

٥ — اكتب بألفـاظ من عنـدك أوصـاف وظيفيـة للمنـاصب الادارية التاليـة : مدير عـام — مدير تسـويق — مدير إنتـاج — مدير مالى — مدير أفراد .

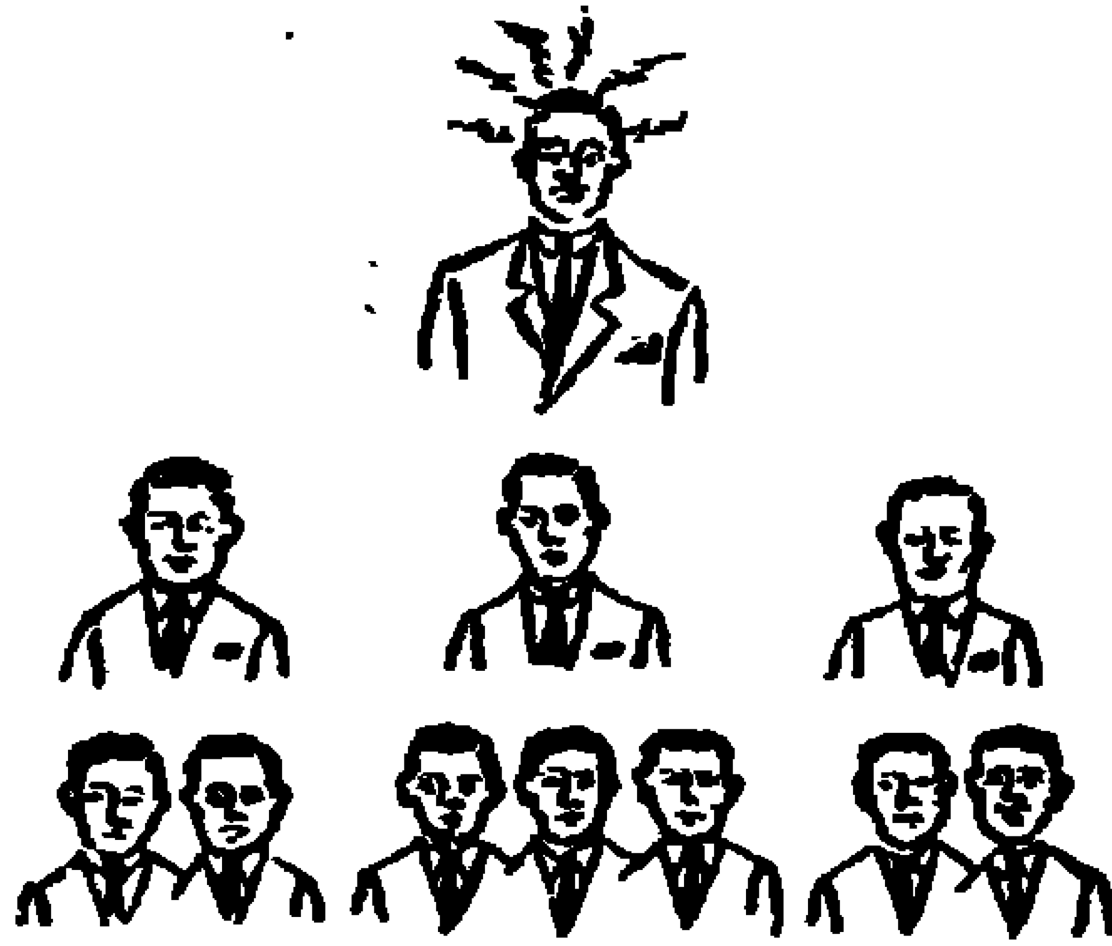
٦ — ما هى الحكمـة من وضع الأوصاف الوظيفيـة للمنـاصب الادارية ؟

٧ — ما الفرق بين الوصف الوظيفى للمنصب الادارى ومواصفات شاغل المنصب الادارى ؟ ألا تعتقـد أنه يمكن الاسـتغناء عن أحدهما ؟ هل هناك ارتباط بينهما ؟ وضح .

الفصل الرابع عشر

تنميـة الهيئـة الادارية

يهدف هـذا الفصل إلى دراسـة التنظيم فى حالة الحركة .. أى حالة وجود الأشخاص فى التنظيم ، فنتـكلم عن الصفـات العـامة الواجب توافـرها فى الاداريين .. فى حصر الوظائف الادارية .. فى التعيين والتـدريب والمشـجعات المـادية وغير المـادية .. فى التنظيم غير الرسمى ومشاكل الاتصـالات الشخصية بين الاداريين .. الخ .



انتهينا فى الفصلين السابقين من تصميم الهيكل التنظيمى ومن واقع المواصفات لشـاغلى المناصب يتم تعيين الاداريين وإسناد المناصب إليهم ، بمسئولياتها وسلطاتها (١) وبذلك يصبح التنظيـم فى حـالة حركة بعد أن كان فى حالة سكون .

ولا تنتهى عمليـة تشغيل التنظيم (تنمية الهيئـة الادارية) بتعيين المديرين فى مناصبهم وإنمـا تتعـداها إلى تدريبهم وتطوير مفاهيمهم وتوسيع آفاقهم بشكل يتناسب مع المسئوليات التى تقع على عاتقهم وما يتطلب ذلك من نقل أو ترقيـة أو فصل أو حـل المشـاكل التى تحـدث نتيجة وجود الأشخاص فى المناصب الادارية .

---

(١) من المصائب التى تعانيها بعض المشروعات التجاء مديروها الى «تفصيل» مناصب لتلائم أشخاص معينين بالـذات ، سـواء فيما يتعلق بايجادها أو بتحديد مسئولياتها أو تحديد سلطاتها . ان ذلك يؤدى الى خفض الروح المعنوية فى الجهـاز الادارى بأكمـله ، وبذلك يكون التدهور والفشل النتيجة الطبيعية لمثل هذا التصرف .

وقبل أن نبحث فى تعيين الاداريين فاننا سنتكلم عن الصفات العامة الواجب توافرها فى الاداريين .

الصفات العامة للاداريين

من الأهمية بمكان دراسة الصفات العامة الواجب توافرها فى الاداريين والالتزام بها عند الاختيار . ذلك لأن الاداريين مسئولون عن تحقيق توازن أمثل بين المصالح المختلفة للموظفين والعمال والمستثمرين والمستهلكين وأفراد المجتمع بصفة عامة .. فهم يعملون مع أشخاص وهم بمثابة الرؤساء والقادة .. فان كانوا ضعفاء كانت أجهزتهم التى يديرونها ضعيفة .. وإن كانت أخلاقهم رديئة كانت القيم الأخلاقية فى الجهاز كله أو معظمه رديئة .. وإن كانوا عصبيين أو مستهترين سرت العصبية والاستهتار فى الجهاز الادارى .

وعلى هذا فمن الضرورى توافر صفات عامة فى الاداريين بالاضافة إلى الصفات الواجب توافرها لشاغل منصب إدارى معين .

وفيما يلى تلخيص لهذه الصفات العامة : (لاحظ أن هذه الصفات كلها مستمدة من طبيعة النشاط الادارى ذاته) .

١ — الصحة الجيدة والخلو من الأمراض التى تؤثر بشكل ملحوظ على أداء العمل الادارى الذى يتطلب الاشراف وحل المشاكل والتفكير المستمر ، منطقيا كان أو ابتكاريا .

٢ — الحيوية أى القدرة والنشاط الظاهر بعكس الخمول والكسل ، فاذا كان الرئيس الادارى خاملا تفشى الخمول فى الجهاز كله . (لاحظ أن الشخص الذى يتمتع بصحة جيدة قد لا يتصف بالحيوية) .

٣ — الذكاء : أى القدرة على ربط الأشياء التى تبدو غير مترابطة

لأول وهلة •• فهى قدرة على الفهم والتذكر وربط الحقــائق والظواهر بعضها ببعض •• قــدرة على الاستدلال والتدليل Reasoning فبدون الذكاء وبدون الترتيب العقلى يصعب اتخاذ قرارات حكيمــة •

٤ ـ عقل علمى (اتجاه علمى للعقل) • لا يكفى أن يكون الادارى ذكيــا وإنمــا يجب أن يتمتع بصفات العقل العلمى (راجع ما ذكرناه فى باب اتخاذ القرارات) • فالادارى يقابل مشاكل كثيرة تتطلب قدرة تحليليــة •• قدرة على إحداث توازن •• قــدرة على إيجاد الأحسن باستمرار •• قــدرة على إيجاد الحقائق والاستفادة بهــا دون الاعتماد على العاطفة ودون التحيز (١) •• حتى تكون القرارات حكيمة •

٥ ـ الابتكار : وهــذه الصفــة استمرار لصفــة العقل العلمى • فمن الضرورى على الادارى أن يعرف الاتجاهات المختلفــة داخل المشروع وخارجــه •• ويعرف كيف يســتفيد منهــا فى إدراك المشــاكل والظروف التى تنتج أو ستنتج من هــذه الاتجاهات وحل هــذه المشاكل بطريقة جــديدة تحقق توازنا أمثــلا للمصالح المختلفــة واستخداما كاملا للموارد المــادية والبشرية • فالادارى يجب أن لا يرضى بالأحوال القــــائمة status quo ويتركهــا كمــا هى ، وإنمــا يجب أن يسعى إلى الأحسن باستمرار •

٦ ـ قوة الاقنــاع : أى القــدرة على شرح الأســباب والحجج المقنعة • وبدون هــذه القدرة يفقــد الرئيس صفته كشخص أكثر علمــا وتفهما للأمور • ويصاحب هــذه الصفــة صفــة أخرى هى انطلاق اللســان والقــدرة على التعبير بالألفــاظ

---

(١) نسمع كثيرا القول بأن «فلان عقله مفتوح» أى ينصت لكل رأى ولكل فكرة ••

الملائمـة حتى يستطيع أن يعبر عن أفكاره بأحسن طريقـة ممكنة (ويظهر أثر القـدرة على الكلام عندما نذكر موضوع الاتصـال) •

٧ — الحزم : أى عدم التردد فى اتخاذ القرارات وبمجرد أن يتخذ القرار يعمل الرئيس الادارى على تنفيـذه دون تردد (راجع موضوع التردد فى اتخاذ القرارات) •

٨ — المبـادرة : أى القدرة على التفكير والتصرف من ذاته •• دون الاعتمـاد على الآخرين ليطلبوا منـه التفكير أو التصرف • وتتطلب هـذه الصفة من الرئيس الادارى أن يكون مسـتقلا فى التفكير معتمدا على نفسه فى التنفيـذ لا يخشى الأخطاء •• ينظر إلى المشاكل على أنهـا فرص لا معوقات • فهو يسعى بطبيعتـه — دون إيعـاز من آخرين — إلى الاسـتفادة من الفرص الموجودة وإلى خلق فرص لم تكن موجودة •

٩ — استعداد وحب طبيعى للناس : ويظهر ذلك فى قدرة الادارى على جـذب الآخـرين (موظفين وعمـال وزملاء وعمـلاء وموردين •• الخ) إليـه بانفعالاته وردات أفعاله المحبوبة • وهـذا الاستعداد الطبيعى ضرورى للانسجام المتبـادل حتى تتم الأعمـال بيسر وسلام • ويصحب هـذا الاستعداد أيضا الرغبـة فى التعـاون مع الآخـرين : أى اسـتعداد لتكييف رغبـاته مع رغبات الآخرين فهو تفـاهم مزدوج على العمل الجماعى •• فى تحقيق هـدف مشترك •

١٠ — حسن التصرف : أى القدرة على معرفة الاتجاه السليم فيمـا يجب عمله أو قوله وما لا يجـوز عمله أو قوله فى وقت معين إزاء أمور محرجة أو مواقف مخجلة •

١١ — المرونة : أى القـدرة على تكييف نفسـه ومنظمتـه للظروف

والتغييرات فى الوقت المناسب دون الالتزام بمفاهيم ظهر عدم صلاحيتها .

١٢ — شعور بالقيم : أى القدرة على إدراك الأهمية النسبية لمختلف المشاكل من أجل حلها بترتيب متناسق .. وهذه القدرة أساسا هى القدرة على التفكير فى الأساسيات دون الانغماس فى التفاصيل .. والقدرة على التمييز بين المهم والأهم .

١٣ — تشبع بالقيم الأخلاقية الحميدة (١) :

(أ) العدالة : المساواة فى الحقوق والمساواة فى الواجبات .

(ب) الصدق : مطابقة الفكر والرأى مع الواقع .

(جـ) الشجاعة : الاستعداد للتغلب على الذات والتضحية بها فى سبيل تحقيق شىء ما .. وهى على ذلك القدرة على تحمل المشقة وتحمل النتائج والمخاطر .. فى سبيل شىء ما .

(د) الاخلاص .

(هـ) التواضع .

١٤ — الايمان بالله والالتزام بالتعاليم السماوية .

وكما هو ملاحظ فانه من الممكن تقسيم هذه الصفات فى مجموعات : صفات جسمانية ، صفات فكرية ، صفات سيكولوجية ، صفات اجتماعية ، وأخيرا صفات روحانية .

---

(١) من قائمة كبيرة للقيم الأخلاقية الحميدة : الحياء ، الدعة ، الوقار ، النبل ، الكرم ، الايثار ، المواساة ، السماحة ، الشهامة ... الخ .

الصفـات الرديئـة فى الاداريين :

بعد أن عـددنا الصفات العـامة للإداريين نذكر فيمـا يلى تلك الصفات التى تسبب فشل المشروع • ولك أن تسأل نفسك فيمـا إذا كنت تريد أن تعمل تحت رئاسة شخص له الصفـات الآتيـة :

١ — غبى ولا يستطيع أن يعبر عن وجهة نظره أو أفكاره إن كانت لديه أفكار •
٢ — غير أمين ولا يشعر بالمسئولية •
٣ — ليس لديه شعور بأهميـة الأموال ولا إحساس بأرقامها •
٤ — مذبذب وينفعل بسرعة •
٥ — لا يعرف ماذا يجرى وماذا يريـد •
٦ — يبـذل وقتـه فى أغراضه الخاصة •
٧ — ينغمس فى التفاصيل على حساب الأمور الأساسية •
٨ — ليس لديه رغبـة فى الحركة أو بذل الجهـد •
٩ — غير صادق ولا أمين •
١٠ — متكبر وغليظ القلب واللسـان •
١١ — لا يريد تحمل أى مسئولية •

تكوين الهيئـة الادارية

حصر الوظائف الادارية :

إن أول مرحـلة فى تنميـة الهيئـة الادارية هى حصر المنـاصب الادارية ويتم ذلك بحصر المناصب الادارية الظـاهرة على الخريطة التنظيميـة ثم التوقع بعـدد الاستقالات والاقالات والفصل والعجز نتيجة ضعف الصحة وإنهاء الخدمة لبلوغ سن العجز والموت •• الخ • ومعرفة قـدرة الاداريين الموجودين على ملء مناصب إدارية أعلى •• مع التوقع بأية تغييرات فى الهيكل الادارى فى المستقبل •

تعيين الرؤساء الاداريين :

يتم تعيين الرؤســاء الاداريين من داخل المشروع (بالترقيــة أو بالنقل) أو من خارج المشروع • ولكل طريقــه مزايا وعيوب • فمن مزايا التعيين من الداخل :

١ — إلمــام الرئيس الادارى بظروف المشروع ومشكلاته •
٢ — قدرته على إحداث التعاون والتنسيق مع زملائه السابقين •

ومن عيوب التعيين من الداخل :

١ — الغيرة التى يشعر بهــا زملاؤه الذين لم يتم ترقيتهم وبذلك يكون استعدادهم للتعــاون أقل •
٢ — سيطرة الوظيفــة التى كان يشغلها الرئيس الادارى سابقا على وظيفتــه الحاليــة الأمر الذى غالبــا ما يجعل آفــاقه محــدودة بسابق خبراته •

ومن أهم مزايا التعيين من خــارج المشروع هى قــدرة الرئيس الادارى الجــديد على النظر إلى المشروع بآفاق جديدة غير محدودة بالمشاكل الصغيرة • إلا أنه يعاب على هــذه الطريقة بأن المرؤوسين يشعرون — فى البــداية — بوجود « دخيل » عليهم •

تطوير الهيئــة الادارية

تدريب الهيئــة الادارية :

إن مسئوليــة تدريب الهيئــة الادارية تقع على عــاتق الرئيس الادارى الأعلى فى المشروع • وتعتبر « اللامركزية » وسيلة من وسائل تدريب الاداريين على وظــائف أعلى ، حيث يتم إشراك الرؤســاء الاداريين فى المستويات الادارية الأقل فى اتخاذ قرارات هامة وكثيرة • كما يعتبر التوجيــه (موضوع البــاب القــادم) أساسيا فى تدريب المرؤوسين •

وتساهم جمعيات (أو معاهد) الادارة فى كثير من الدول المتقدمة والنامية فى تدريب المديرين ، فى برامج أو حلقات ، تعقد خصيصا لهذا الغرض • ففى أمريكا تقوم جمعية الادارة الأمريكية American Management Association بعمل برامج تدريبية بصفة دورية كما تقوم باصدار النشرات المتعلقة بأمور إدارية • ويقوم معهد الادارة البريطانى British Institute of Management ببرامج مماثلة

وقد اهتمت جمهورية مصر العربية بتدريب المديرين وزيادة عدد المديرين الأكفاء فى قطاع الأعمال فصدر قرار جمهورى عام ١٩٧٠ بانشاء المعهد القومى للتنمية الادارية • ومن أهدافه :

١ — تنمية وتنسيق المجهودات التى تساهم فى زيادة المديرين الأكفاء •

٢ — القيام بالأبحاث فى مجالات الادارة لخلق المعرفة التى تساهم فى تطوير الكفاءات الادارية على جميع المستويات •

٣ — القيام أو المساهمة فى برامج تطوير للمديرين لمختلف المؤسسات سواء فى القطاع الخاص أو فى القطاع العام •

ويقوم المعهد البريطانى للادارة بالخدمات الآتية :

١ — معلومات شاملة وخدمات استشارية عن السياسات الادارية والأساليب الادارية وكذلك عن تطوير الاداريين وما يشمل ذلك من تعليم وتدريب •

٢ — دراسات وأبحاث عن بعض النواحى الخاصة فى الادارة •

(1) British Institute of Management : Focus on Effective Management.

٣ — إقامة مؤتمرات وقاعات بحث فى السياسات الادارية والمواد المتخصصة ٠

٤ — تقديم مكتبة تشمل مستندات فى نواحى الادارة : المبادىء والتطبيق ٠

٥ — نشر مجلات دورية ، شهرية ودورية مثل « المدير » « بعض الأفكار الادارية » وبعض الأبحاث ٠

٦ — تبادل المعرفة الادارية مع إدارات المشاريع فى العالم ٠

ترقيــة الرؤساء الاداريين :

من الضرورى إفساح المجال للرؤساء الاداريين للترقية فى الجهاز الادارى حتى يكون ذلك دافعا لهم فى أداء أعمالهم على مستوى عال من الكفاية والمثالية ٠ كما أنه من الضرورى أن تتم الترقية بناء على قياس للجدارة والكفاءة وليس بمرور الزمن ٠ (الأقدمية) ٠

الرقابة على كيــان الهيئــة الادارية

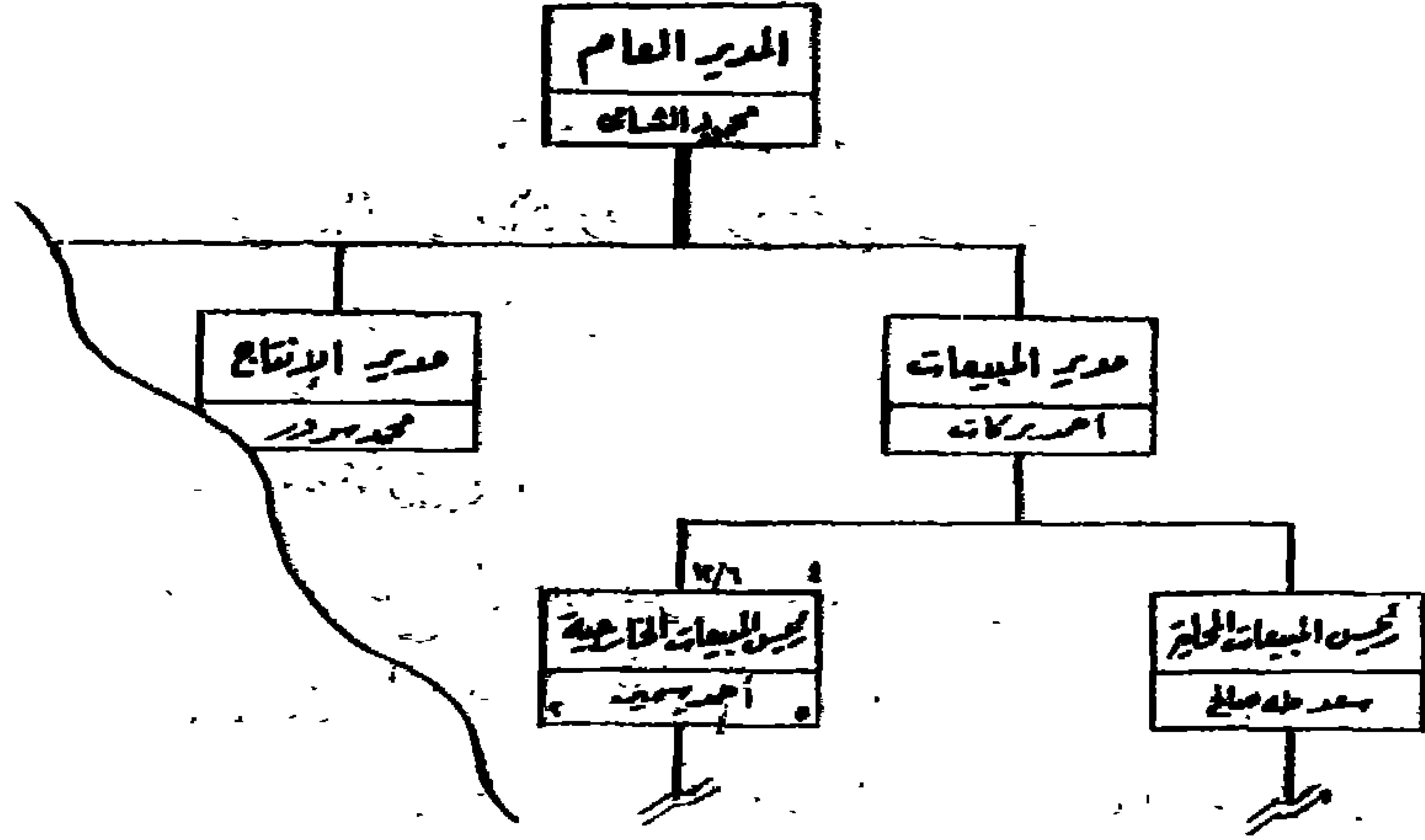
الهيئــة الادارية هى القوة المحركة فى المشروع ، فاذا كانت هــذه القوة غير موجـودة ناقصــة أو خاملة فان المشروع سيتوقف إن لم يتدهور ويفشــل نهائيــا ٠

لذلك فمن الضروري التنبؤ بالمناصب التى ستخلو (١) فى المستقبل (القريب والبعيد) ، والاستعداد لهـا سواء بالتعيين أو بالتدريب أو بالترقيــة أو بالنقل ٠ ويمكن استخدام الخرائط التنظيمية للرقابة على كيــان الهيئــة الادارية بعـد كتـابة أسـماء الأشخاص على المناصب وكتـابة البيـانات الأخرى الملائمة ٠

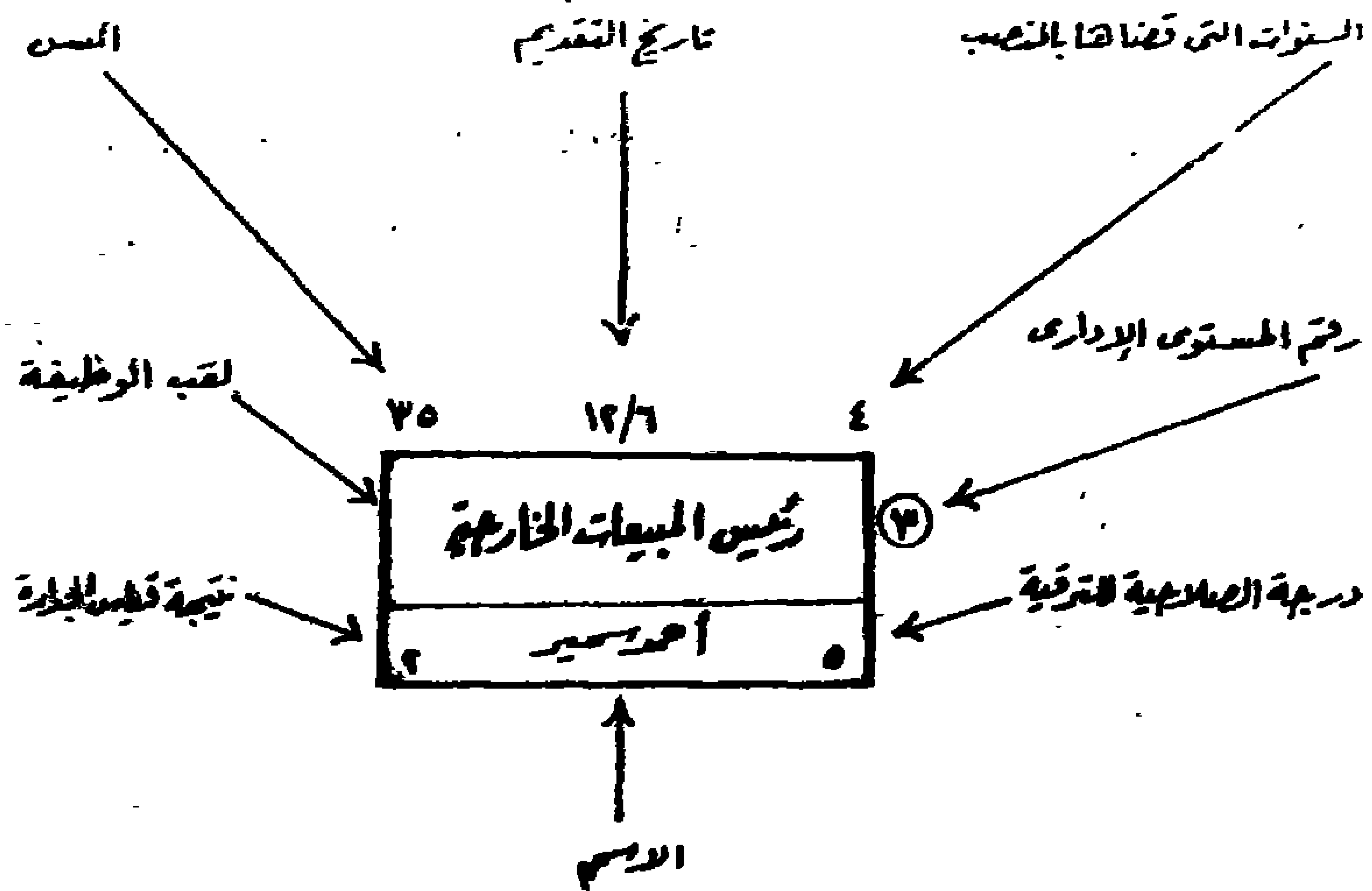
---

(١) تصبح المناصب شاغرة إما باستقالة أصحابها أو اقالتهم بنقلهم أو ترقيتهم أو فصلهم ، أو بلوغهم سن انتهاء الخدمة أو بموتهم ٠

وفيما يلى بعض الخرائط والرموز والأشكال التى تساعد فى تحليل كيـان الهيئـة الادارية :



وفيما يلى تكبيرا لبيـانات منصب رئيس المبيعات الخارجية الظاهر فى الخريطة السابقة :



ويوضح الكشف التـالى نموذجا عن كيفيـة الرقابة على كيـان الهيئة الادارية ، لاحظ الدرجات المختلفة لقياس الجدارة ورموزها :

(١ ، ٢ ، ٢ + ، ٢ — ، ٣ ، ٤) وكذلك الدرجات المختلفة لصلاحية الترقيـــة ورموزها (٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) .

كشف الرقابة على كيان الهيئة الإدارية

في ١٩٦٩/١٢/١٥

مستوى إدارة رقم	عدد الإداريين	متوسط السن	قياس الجدارة						الصلاحية للترقية			
			١	٢	٢+	٢-	٣-	٤	٥	٦	٧	٨
١	١	٥٥										
٢	٥	٤٥		٢	٣				١	١	٢	١
٣	٢٥	٣٥	٥	١٠	٦	٤			٢	٣	١٧	٣
٤												

بيان الرموز :
١ جيد
٢ مقبول
٢+ أكثر من مقبول
٢- أقل من مقبول
٣ حديث التعيين
٤ ضعيف
٥ صالح للترقية فورا
٦ صالح للترقية في حدود ٣ سنوات
٧ صالح للترقية في حدود ٣-٥ سنوات
٨ غير صالح للترقية

وبعـد أن انتهينـا من تكوين الهيئـة الادارية وتدريبها والرقابة عليها نخصص الصفحات التاليـة لدراسة التنظيم في حالة الحركة .. حالة وجـود الأشخاص — الذي تقـرر اختيارهم — في منـاصبهم في الهيكل التنظيمي .

طبيعة التنظيم فى حالة الحركة

يستمد كل فرد فى الهيكل التنظيمى سلطاته ومسئولياته وعلاقاته من اللوائح التنظيمية دون أى اعتبار للعوامل الانسانية • ولكن وجود الأشخاص يجعل الصورة البسيطة التى عالجناها فى الأبواب السابقة معقدة • لذلك من الضرورى على المنظم أو الادارى إدخال الاعتبارات الانسانية فى التنظيم ، لتكييف البناء أو الهيكل — الذى تم تصميمه على أساس موضوعى — للنواحى الانسانية •

إن الانسان يعيش ويعمل مع غيره • ومن هنا فان علاقات الأشخاص تأخذ نمطا خاصا فى حدود النمط العام للمجتمع بأكمله • ففى كل مشروع نجد أن تصرفات الأشخاص فيه تخضع لنمط معين ناتج من عنصرين أساسين :

١ — العادات والتقاليد •

٢ — المجموعات غير الرسمية بين المستخدمين والتى تؤثر بشكل قوى على اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتصرفاتهم •

وهذه المجموعات غير الرسمية غالبا ما تتركز مصالحها حول مصالح شخصية قد تختلف عن مصالح المشروع وأهدافه •

العادات والتقاليد :

يتفق العلماء على أن الجزء الصغير من تصرفات الانسان يخضع للعقل والمنطق ، أما الجزء الكبير فهو يتأثر بالعادات والتقاليد • وبالرغم من أن سياسات الشركة وأهدافها تحدد العادات والتقاليد التى تتبع فى الشركة ، إلا أنه غالبا ما تنشأ عادات وتقاليد بين الأشخاص يكون أكثرها خارجا عن مجال السياسات والخطط الموضوعة •

ولا شك أن تصميم الهيكل التنظيمى يصبح أكثر فاعلية إذا أخذ فى الحسبان العادات والتقاليد المتوقعة ، التى قد تؤدى إلى

نجاح المشروع أو إلى فشـله • ويجب على المدير الناهض أن يدخل ذلك فى الحسـبان • فهو لا يستطيع أن يلغى العـادات والتقاليـد فى العمل باصدار أوامر إدارية • وإنمـا يجب أن تكون هناك خطوات إيجابيـة لتغيير العادات والتقاليـد غير المرغوب فيهـا عن طريق :

(أ) شرح العادات والتقاليـد المطلوب تغييرها بوضوح •
(ب) إفساح المجال لاظهـار التصرفات المرغوبة •
(جـ) التشجيع المعنوى وإعطاء المكافآت المـادية •

المجموعات غير الرسمية :

فى كل مجموعة من الأفراد غالبا ما ينشأ عـدة مجموعات صغيرة ، غير منصوص عليهـا فى لوائح المشروع ، يطلق عليها مجموعات غير رسـمية • فأعضـاء هـذه المجموعات يرون بعضهم كثيرا وبصفـة دورية أثنـاء العمل ، أثنـاء الغذاء أو فى وقت الذهاب أو الاياب • إنهم يكتشفون انسجاما وتوافقـا ومصالح مشتركة بينهم • وكثير من الأفراد يحصلون على اشباع حاجاتهم النفسـية بواسطة هـذه المجموعات غير الرسمية • فأعضاء هـذه المجموعات يتمتعون :

١ — بشعور الانتمـاء للمجموعة •

٢ — بالاطمئنـان الداخلى والثقـة بالنفس •

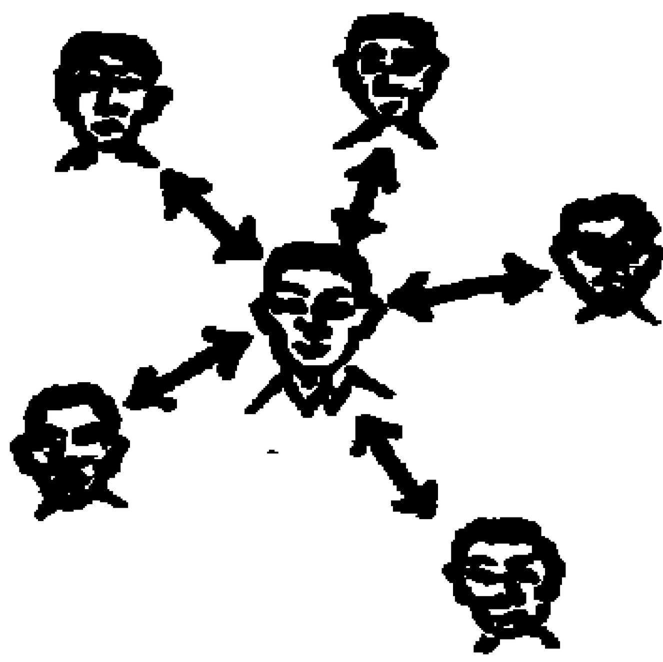
٣ — وبالحمـاية الجماعية فى موقف معين ضـد اعتداء خارجى •

وتؤثر هـذه المجتمعـات الصغيرة غير الرسمـية داخل المشروع فى تصرفات أفرادها • فهـذه المجتمعات تخلق نوعا من المعـايير التى يرتبط بهـا أفراد المجموعة • فكثير من الأفراد يشعرون بشعور معين نتيجـة أن بعض أفراد المجموعة (التى ينتمون إليهـا) يشـعرون بنفس الشعور وليس للحقيقـة ذاتهـا •

وإذا شملت هـذه المجموعة غير الرسـمية أشـخاصا عـدة على مستويات إدارية عـدة فى الجهـاز التنظيمى فقـد يخلق ذلك كثيرا من المشاكل التى تجعل التنظيم الرسمى غير ذى فاعليـة .

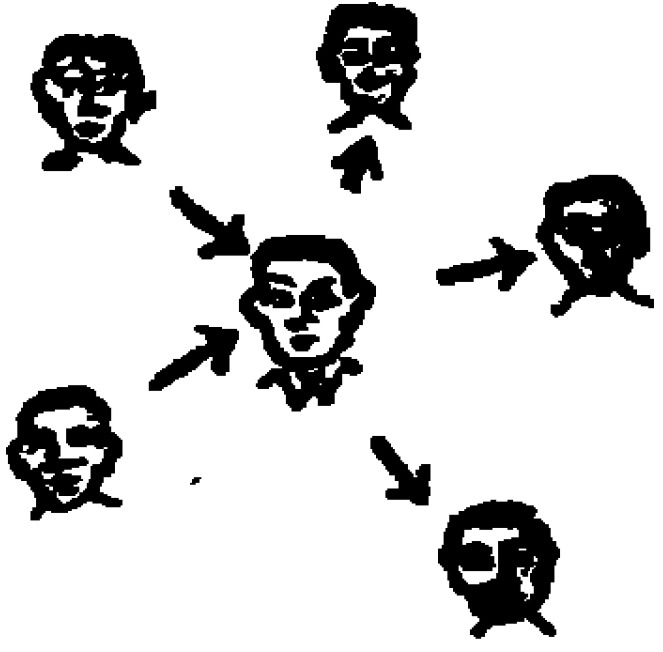
نمـاذج للمجموعات غير الرسمية :

ليس من السهل حصر النماذج المختلفـة للمجموعات غير الرسمية ، إلا أننـا سـنورد بعض النمـاذج المبسطة لايضاح العـلاقات غير الرسمية . وفى الحيـاة العملية غالبـا ما نجـد أن هـذه « العـلاقات على شىء كبير من التشابك .



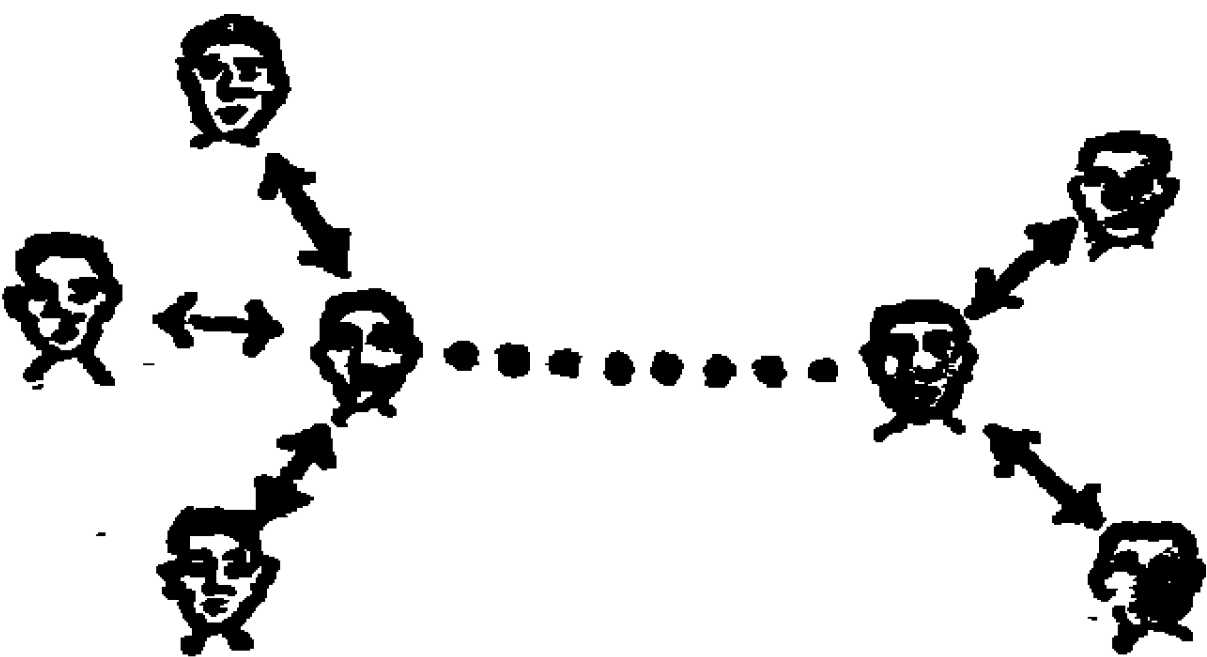
فى هـذه المجموعـة نرى شـخصا واحـدا له « شـعبية » كبيرة ، حيث يميـل إليـه جميع أفراد المجموعة ، كمـا يميل هو إلى جميع الأفراد . ويوضح السهم ←—→ هـذه العـلاقة المتبـادلة .

أما فى هـذه المجموعة نجـد أن العـلاقة المتبـادلة بين الشخص الذى فى الوسط وبين أفراد المجموعة غير موجودة ، فنرى أنه يميل إلى ثلاثة (وهم لا يميلون إليـه) ، كمـا نرى أن هنـاك أشخاص يميلون إليـه وهو لا يميـل إليهم . والسهم ← يرمز إلى هـذم العلاقة التى من طرف واحـد .

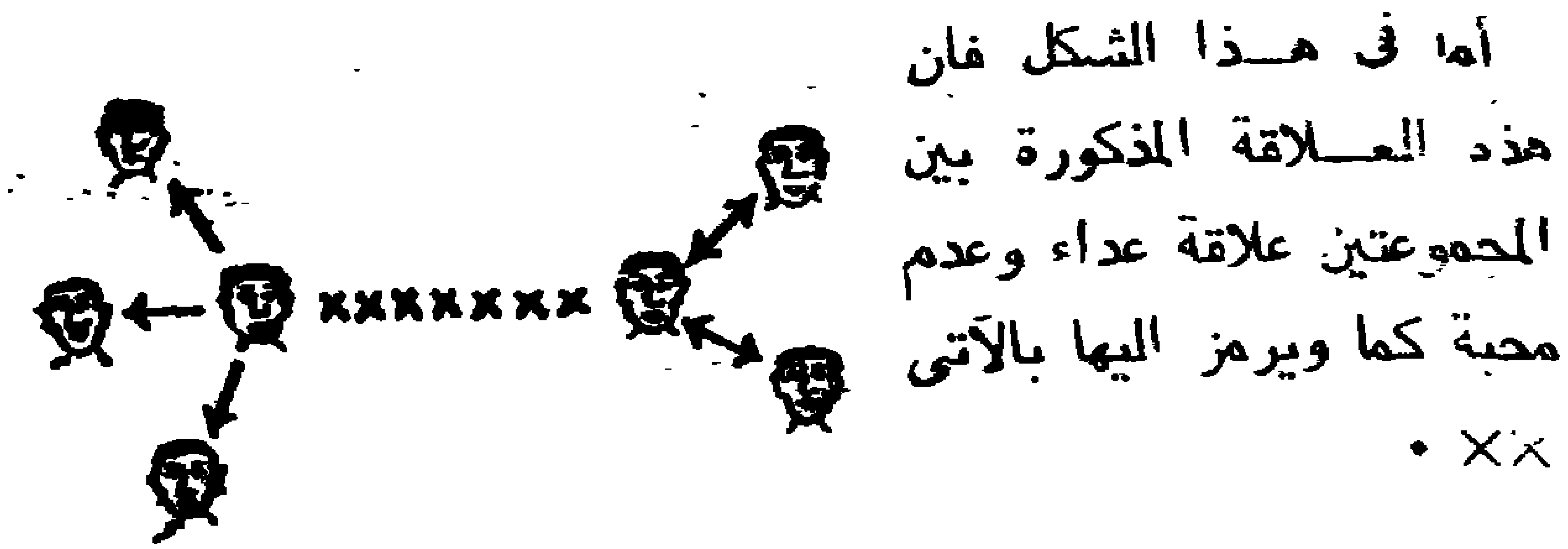


وفى الواقع غالبـا ما نجـد أكثر من مجموعة واحـدة . فهـذا الشكل يبين وجود مجموعتين ، كل مجموعة تلتف حول شخص .

والعـلاقة بين الشخص الأوسط فى المجموعة الأولى وبين الشخص الأوسـط فى المجموعة الثانية علاقة عـدم اكتراث بـ (....) .



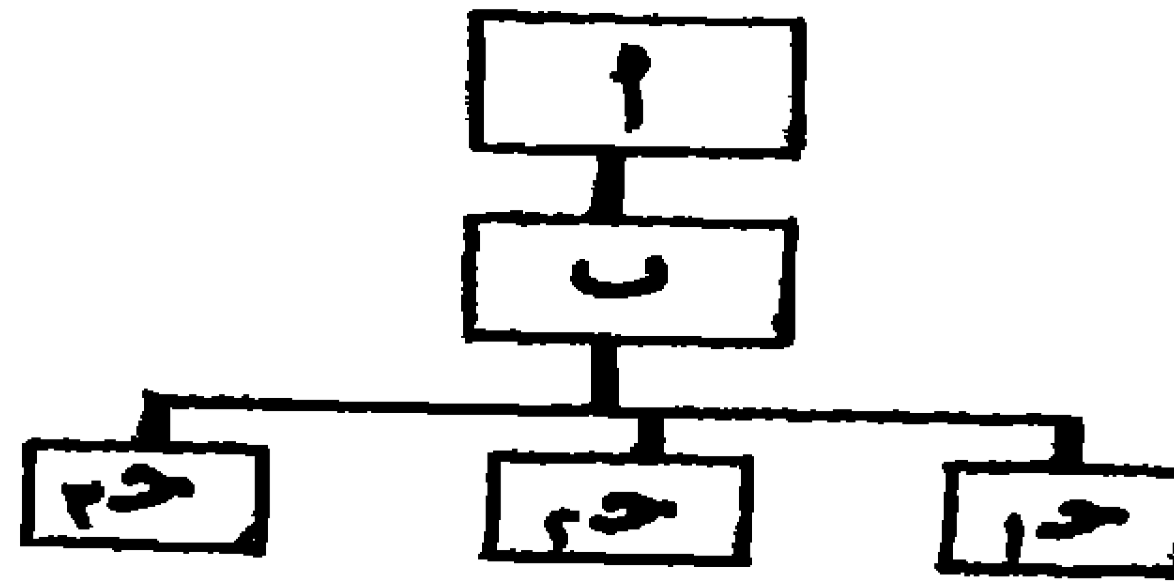
أما فى هــذا الشكل فان هذه العــلاقة المذكورة بين المجموعتين علاقة عداء وعدم محبة كما ويرمز اليها بالآتى XX •



بعض مشاكل التنظيم فى حالة الحركة :

قــد يكون الهيكل التنظيمى سليما من ناحية تحــديد المسئوليات وتحديد السلطات وتحديد العلاقات بين المناصب الادارية المختلفة • ولكن وجود الانسان البشرى فى الجهاز التنظيمى يثير كثيرا من المشاكل • وسنعالج فى الصفحات التالية بعض مشاكل التنظيم بعد أن يشغــل الأفراد المناصب الادارية •

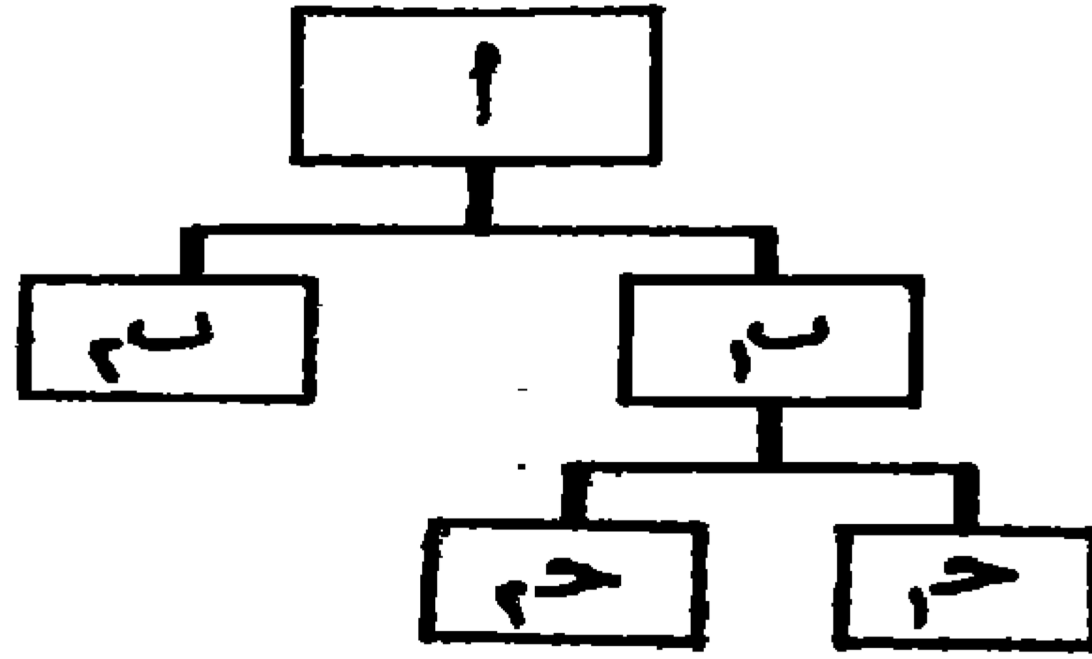
بعض المشاكل التى تنشأ عن وجود تفاوت فى الأعمار بين الاداريين :



من الخريطة يتضــح أن (ب) مرؤوس لــ (أ) وأن كل من (جـ١) ، (جـ٢) ، (جـ٣) مرؤوسون لــ (ب) • لنفرض أن (جـ١) شخص صغير السن وطموح • ولذلك فنحن نتوقع اما أن يرقى — فى المستقبل القريب — الى مستوى ادارى (ب) واما أن يصبح غير راض عن عمله وقد يحاول ترك المشروع للحصول على فرص الترقى • وقد يعرف (ب) أو (أ) ذلك عن (جـ١) • وعلى هذا يقوم (أ) بطلب أعمال من (ب) على أساس أن الأخير سيعتمــد على (جـ١) فى أدائها • وغالبا ما يجتمع (أ) مع (ب) أو مع جـ١ باستمرار • ومعنى ذلك أن (جـ١) ارتفع إلى مرتبة أعلى • وقــد

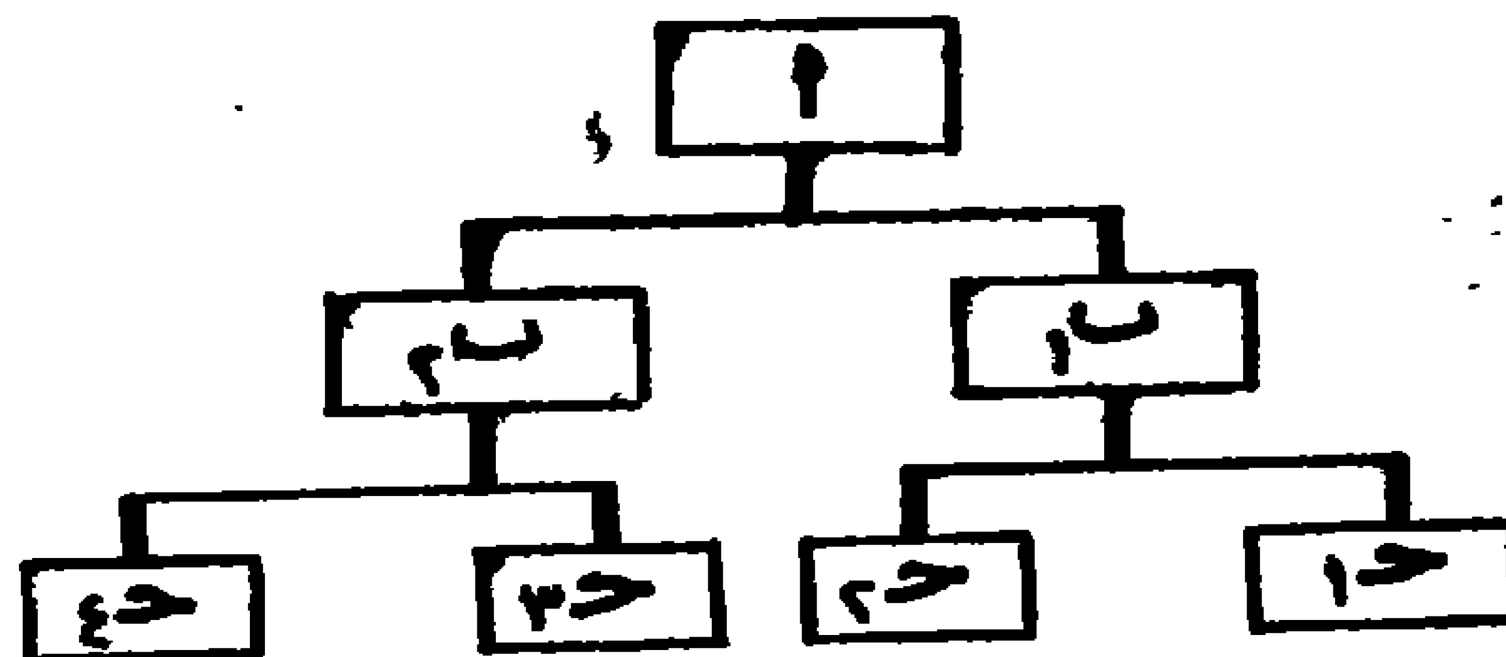
يؤدى ذلك الى غضب (جـ٢) ، (جـ٣) وتنشأ عدة مشاكل يمكن للقـــارىء تصورها بسهولة .

فى اختيار المرؤوسين ومسئولية أعمالهم :



لنفرض أن (أ) عين (جـ١) دون موافقـــة (ب١) فـــلا يمكن أن يســـأل (ب١) عن ذلك الجزء من العمـــل الذى يقوم بـــه (جـ١) . فاذا ثبت أن (جـ١) فاشل فى عمله فان (أ) يكون مسئولا عن هذا الفشل ولا يمكن أن يسأل (ب١) عن فشل جـ١) . وليس معنى ذلك أن (ب١) حر فى اختيار مرؤوسيه لأن (أ) فى هذه الحالة سيكون غير متأكد للياقـــة (جـ١) للعمل ومن ناحية أخرى فقد يأتى الوقت الذى يرقى فيه (جـ١) الى (ب١) وقد لا يرغب (أ) فى ذلك . وعلى هذا يجب أن تترك سلطة الترقية لـــ (أ) طالمـــا أنه هو الذى سيتأثر بترقية (جـ١) .

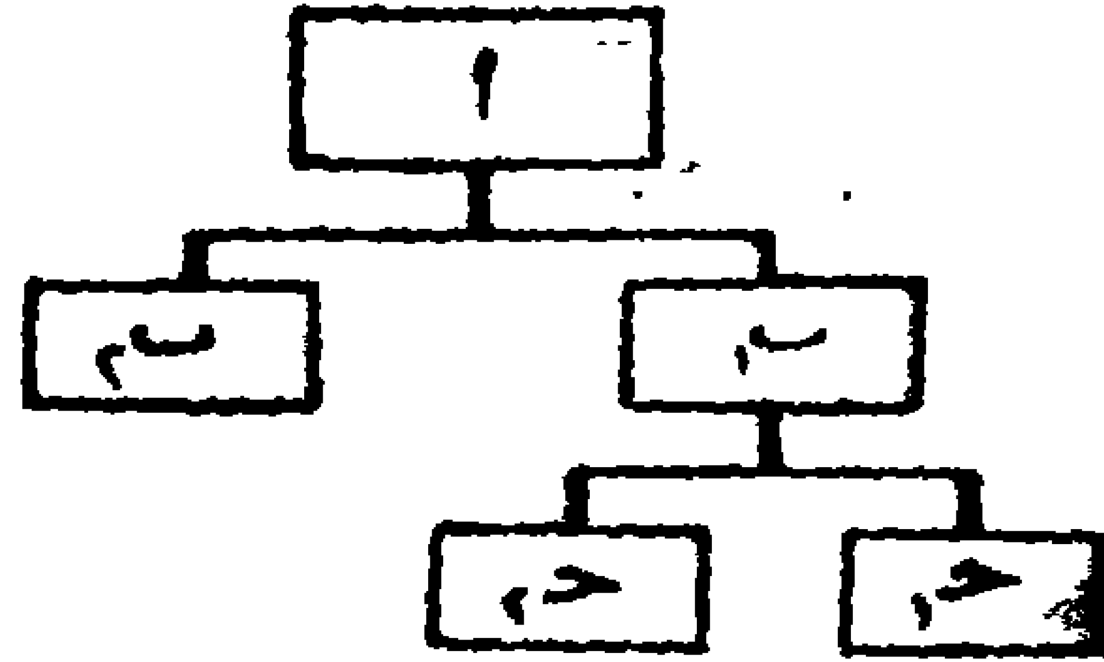
فى حل المشاكل والخلافات بين المناصب الأفقيـــة :



إذا حدث خلاف بين (جـ١) ، (جـ٢) فيقوم (ب١) بحل المشكلة واذا حدث خلاف بين (جـ٣)، (جـ٤) ، فان (ب٢) يقوم بحل المشكلة . أما إذا

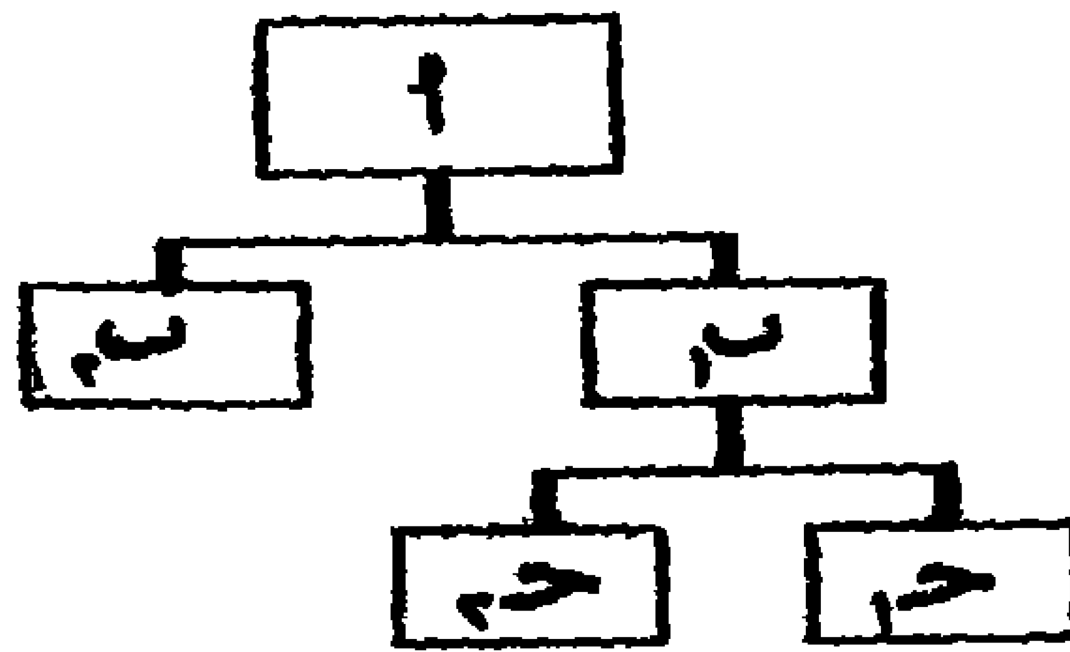
حدث خلاف بين (ج١) ، (ج٢) فان حل المشكلة يقع فى نطاق (أ) الا اذا اتفق (ب١) ، (ب٢) على حل لها .

مشكلة المرتبات فى الهيكل الادارى :



لنفرض أن (ب١) له حق اقرار زيادة مرتبات (ج١) ، (ج٢) بموافقة (أ) ولنفرض أنه قرر زيادة مرتب (ج١) فان اقرار الزيادة نهائيا يكون بواسطة (أ) . أما اذا كان عمل (ب١) نفسه غير مقبول من (أ) فان (أ) غالبا ما يرفض الزيادة إلا إذا كانت هناك مقاييس لمعرفة درجة كفاءة (ج٢) الذى لم يقترح (ب١) زيادة مرتبه .

فى حل المشاكل والخلافات بين المناصب الرأسية :



لنفرض أن (أ) طلب من (ب١) أن يقـوم بدراسة موضوع معـين وابداء رأيه فيما يتعلق بانتاج أو بيع سلعة معينة . وعلى هذا قام (ب١) باطلاع مرؤوسيه (ج١) ، (ج٢) على الخطة . وبعـد البحث قرر (ج١)، (ج٢) أن الخطة لهـا عيوب كثيرة ولا يمكن تطبيقها عمليا . فلا يجوز لـ (ب١) أن ينقـل رأى مرؤوسيه كما هو ، وانما يجب أن يبين هـو

رأيه طالما أنه هو مسئول عنهم • ولنفرض أنه قرر أن الخطة غير ممكنة عمليا • ولنفرض أيضا أن (أ) قرر لسبب من الأسباب تنفيذ الخطة « ولأسباب تكون خارجة عن إرادته أيضا » فان (ب١) يقوم باعطاء الأوامر الى (ج١) ، (ج٢) للتنفيذ • ولما كان (ب١) قد رفض الخطة من البداية فيحتمل أن يكون بين السطور ما يفيد برأيه الأول • وبذلك يحتمل ألا يقوم (ج١) ، (ج٢) بالعمل على خير وجه اعتقادا منهم بأن (ب١) سوف لا يغضب ان لم يكن مسرورا •

أما إذا شرح (ب١) الموقف الى (ج١) ، (ج٢) بقوله ان المشروع ككل يتطلب تنفيذ هذا العمل وأن ادارتنا مسئولة عن المساهمة فى الحصول على أهداف المشروع • فانه يجب علينا اعطاء هذه الخطة — التى لم نوافق عليها — كل طاقاتنا القلبية والمادية • وبهذه الطريقة يستطيع (ج١) ، (ج٢) أن يعالجوا أى مشكلة بالنسبة لمرؤوسيهم ويتم العمل بالتعاون المطلوب •

اعادة التنظيم

يتم تنظيم المشروع عند انشائه كما قد يتم فى أى وقت يرى فيه المديرون أن الاداة الادارية لم تعد صالحة للوصول الى أهداف المشروع • فهم بذلك يقررون اعادة التنظيم • وتظهر الحاجة الى اعادة التنظيم فى الحالات الآتية :

أولا : عندما يظهر أن التنظيم الأصلى أصبح غير ذى مفعول لخطأ فى التصميم الهيكلى ذاته • ومن أمثلة الأخطاء التى تحدث فى التصميم الهيكلى :

١ — زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الاشراف المقبول •

٢ — وجود تضارب أو احتكاك بين عدد من المناصب الادارية ناتج عن تجميع خاطىء لأوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية : مثـل تجميع عمليات المشتريات مع المبيعات فىوحدة ادارية واحـدة فى مشروع صناعى .

٣ — زيادة عدد اللجان وتعـددها فى الهيكل التنظيمى عن القـدر المعقول .

٤ — تصميم الهيكل التنظيمى حول الأشخاص الموجودين فى المشروع بصرف النظر عن المتطلبـات الحقيقية للتنظيم (التنظيم حول الأشخاص بدلا من التنظيم حول الوظائف) .

٥ — عدم تكافؤ السلطة مع المسئولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الادارية .

٦ — اختلاف أهداف الوحدات الادارية (فى الهيكل التنظيمى) بعضها مع بعض أو اختلافها مع الأهداف الأساسية للمشروع .

٧ — زيادة عـدد المستويات الادارية دون مبرر .

٨ — منح سلطات تنفيـذية بدلا من سلطات استشارية .

٩ — تركز فى المستويات الادارية العليـا بشكل يشل المستويات الادارية الأقل .

١٠ — تفويض كبير للسلطة (أى منح سلطات واسـعة للمستويات الادارية الأقل دون مبرر) .

١١ — عدم إعطاء الاهتمام الملائم لأثر تنوع السلع أو تعدد أنواع العمـلاء أو تعدد المناطق الجغرافية .. على تصميم الهيكل التنظيمى .

١٢ — عدم ربط الهيكل التنظيمى بالخطط والأهداف الموضوعة .

ثانيا : عندما يتصرف الموظفون أو الاداريون فى المشروع بشكل يختلف عن الشكل الذى توقعه المدير الأعلى الذى أقر التنظيم . ومن أمثلة ذلك :

١ — ظهور رغبة خفية لدى بعض الاداريين فى الاستقلال بادارتهم (قنص السلطة) .

٢ — تغيرات غير متوقعة فى القيم الأخلاقية المتصلة بالأعمال والأموال

٣ — ظهور عدم قدرة الاداريين على تحمل المسئوليات الكبيرة سواء كان ذلك لأسباب مهنية أو علمية أو فكرية أو نفسية وخصوصا اذا كان من المتعذر الاستغناء عنهم .

٤ — صعوبة تحقيق التعاون المتبادل فى ظل التنظيم القائم .

ثالثا : تغيرات خارجية أو داخلية : ومن أمثلة ذلك :

١ — تغير النظام الاقتصادى أو عمل تعديلات أساسية أو فرعية فيه (مثل تأميم بعض الشركات) .

٢ — التدهور الاقتصادى السريع أو زيادة النشاط الاقتصادى بشكل غير متوقع .

٣ — تغير كمية العمل فى المشروع بالزيادة أو بالنقص سواء كان ذلك اراديا أو لأسباب خارجة عن الارادة .

٤ — تغير طبيعة العمل (تحويل مشروع زراعى الى صناعى مثلا) .

٥ — تغير طريقة الأداء (استخدام الآلات بدلا من اليد العاملة) .

٦ — تغير الشكل القانونى للمشروع (من شركة تضامن الى شركة مساهمة مثلا) .

المبـادىء *

نلخص فيما يلى المبادىء الأساسية التى عالجناها فى هذا الفصل :

مبدأ التنبؤ بكيان الهيئة الادارية :

لكى يستمر المشروع ناشطا مزدهرا ، فانه من الضرورى التنبؤ بالمناصب التى ستخلو فى المستقبل القريب والبعيد مع الاستعداد لها . فالهيئة الادارية هى القوة المحركة فى المشروع . فاذا كانت هذه القوة غير موجـودة أو ناقصة أو خاملة فان المشروع يتوقف إن لم يفشل نهائيا .

مبـدأ ملاءمة التنظيم :

ان تغير العمل أو طبيعته أو نوعه أو كميته أو طريقته يحدث نوعا من الضغط على الهيـكل التنظيمى ليقابل هذا التغيير ، ويتم ذلك باعادة تقسيم الواجبـات فى وحـدات ادارية ، وبالتالى تغير فى المسئوليات والسلطات والعلاقات بين المناصب الادارية المختلفة .

مبـدأ فاعلية التنظيم :

ان الاختبار الوحيد لفاعلية أى تنظيم هو الوصـول الى الأهداف مع عـدم وجود احتكاك أو تضارب بين أفراد الهيكل التنظيمى .

★ للتوسع فى موضوع التنظيم راجع للمؤلف كتاب : «التنظيم» ، (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٢) .

أسئلة

١ — الانسان فى الهيكل التنظيمى مثل الخلية فى جسم الانسان . ما رأيك ؟

٢ — كيف تؤثر العادات والتقاليد والصداقات على تصرفات الأفراد فى المنظمة ؟

٣ — ما هو المقصود بالمجموعات غير الرسمية ؟ وما الفرق بينها وبين المجموعات الرسمية ؟

٤ — ما هو المقصود بالعلاقات غير الرسمية ؟ وهل هناك علاقات رسمية فى المنشأة ؟

٥ — ما هى العوامل التى تدفع الأفراد للانتماء إلى مجموعات غير رسمية داخل المنظمة ؟

٦ — هل وجود المجموعات غير الرسمية داخل المنظمة شىء مرغوب فيه ؟ لماذا ؟

٧ — أذكر بعض الأخطاء التى قد تظهر فى تصميم الهيكل التنظيمى؟.

٨ — ما هو المقصود باعادة التنظيم ومتى تلجأ المنظمة الى اعادة التنظيم ؟

٩ — ما هو الفرق بين تنمية الهيئة الادارية العليا وبين تنمية هيئة الموظفين (القوى العاملة) فى المنشأة .

١٠ — ما هى أهداف المعهد القومى للادارة العليا ؟ هل تختلف عن أهداف معهد الادارة البريطانى؟عن جمعية الادارة الأمريكية ؟

١١ — إن المسئولية الأخيرة لتنمية الهيئة الادارية فى المنظمة تقع على عاتق الادارة العليا . وضح .

١٢ — هل يمكن الغاء المجموعات غير الرسمية بقرارات ادارية ؟ لماذا؟

* * *

الباب الخامس

التوجيـــه

الفصل الخامس عشر : الاتصــال

الفصل السادس عشر : القيادة ورفع الروح المعنوية

الفصل الخامس عشر

الاتصـــال

الغرض من هذا الفصل هو عرض الأصول والأسس العلمية للاتصـــال باعتباره من أهم عناصر النشاط الادارى ‥ فنبحث فى مفهوم الاتصال وأغراضه ووسائله وعناصره وشروطه، والعقبات التى تحــد من فاعليته ‥

ولمــا كان الاتصال محــورا أساسيا لـــ : « التوجيه الادارى » ، فاننا سنبدأ هذا الفصل بمقدمة فى مفهوم التوجيه وعلاقتــه بالتخطيط والتنظيم •

فى مفهــوم التوجيه :

التخطيط والتنظيم فى ذاتهما لا يؤديان الى اتمام الأعمــال . فهى مراحل تجهيزية قبل التنفيـــذ • لذلك فمن الضرورى للاداريين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بمرؤوسيهم واصــدار التعليمات اليهم وارشادهم عن كيفية اتمام الأعمال ، وذلك بالشرح والوصف وضرب الأمثلة ، ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختيارى، ويكونون لهم بمثابة القـــادة فى أفعالهم وتصرفاتهم •

وعلى هــذا يمكن تعريف التوجيه Direction بأنه :

«الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف»

فالتوجيه ــ اذن ــ ليس تنفيــذا للاعمــال وانما توجيه الآخرين فى تنفيــذهم للاعمال •

ويمكننـــا تحليل التوجيه الى عنصرين أساسيين :

١ ــ الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه (لاعطاء التعليمات والحصول على المعلومات) •

٦ — القيادة وتنمية التعاون الاختيارى • والعنصران مرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا ، وانما قمنا بفصلهما لسهولة التحليل • ويعتبر توجيه مجهودات الآخرين نحو تحقيــق الأهــداف من أهم النشاطات الادارية ، لأنها تتعلق مباشرة باتمام الأعمال • لذلك غالبا ما يعتبر الكثيرون أن « التوجيه » مفهوم مساو لمفهــوم « الادارة(١) » • فالتخطيط والتنظيم — كما قلنــا — أعمــال تجهيزية فى المشروع نحو تحقيق أهــدافه • والتوجيه عمليــة مستمرة : فالاتصال مستمر وتنمية التعاون الاختيارى عمليــة مستمرة كما أن القيادة عملية مستمرة •

العلاقة بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه :

يتوقف التوجيه بصفة أساسية على مدى كفاية التخطيط والتنظيم وفاعليتهما • فالتوجيــه يتوقف على الأهــداف ووضوحهــا لجميع المرؤوسين كمــا يتوقف على مــدى فهم المرؤوسين للســياسات التى وضعت ، ويتوقف على مدى ملاءمة الاجراءات التفصيلية فى تنفيــذ العمليات ، كما يتوقف على البرامج الزمنية الموضوعة وخطط العمــل • ويحــكم التوجيه أيضا طريقة تحديد المسئوليات والعــلاقات التى تقررت بين الأفراد • كما يحكم التوجيه الأوصاف الوظيفية للمناصب وأوصاف شاغليها ، ومــدى ملاءمة شاغليها لها أى درجة معلوماتهم وخبراتهم وصفاتهم •

واذا كانت هــذه العناصر معــدومة أو ضعيفة لأصبحت عمليــة التوجيه عملية شاقة معقدة • فاذا لم تكن الأهداف واضــحة ومحددة زادت صعوبة التوجيه • واذا لم يكن هناك سياسات واضحة ومفهومة من الجميع واجه الرؤساء أسئلة كثيرة عما يجب عمله ومالا يجــوز عمله • وإذا لم تكن المسئوليات محــددة صعب معرفة المسئول عن

---

(١) يطلق على لفظ «التوجيه» بالانجليزية Direction وكل من يقوم به فهو Director وهو لفظ فى مفهومه مساو للمدير • Manager

تجهيزية فى المشروع نحو تحقيــق أهدافه • وهو بذلك عملية

مختلف أجزاء العمل ، وبالتالى تصبح عملية التوجيه شاقة وعسيرة •• وهكذا •

الاتصال[1]

عندما يجتمع مجموعة من الناس لتنفيذ عمل معين ، فانه من الضرورى اعطاءهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه •

وعلى هذا يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها ايصال معلومات (من أى نوع) من أى عضو فى الهيكل التنظيمى الى عضو آخر بقصد احداث تغيير • ومن هذا التعريف يتضح أن الاتصال قد يكون من أعلى الى أسفل (رئيس الى مرؤوس) أو من أسفل الى أعلى (من مرؤوس الى رئيس) أو فى مستوى أفقى بين الرؤساء وبعضهم • ويشترط أن يكون الاتصال بقصد احداث تغيير من أى نوع ، وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة فيه • وبمعنى آخر يجب أن يكون للاتصال عرض أو أغراض •

أغراض الاتصال وأهميته :

طالما أن الاتصال هو ايصال معلومات من أى عضو فى الهيكل التنظيمى الى عضو آخر ، فانه لا يمكننا تصور تنظيم أو ادارة دون اتصال • وكما يقول سايمون «بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم[2]» • فالاتصال ضرورى لايصال المعلومات التى ستبنى عليها القرارات •• وبدونها لا توجد قرارات •• وإذا كان الاتصال ضعيفا أو فى وقت غير مناسب ، كان القرار ضعيفا أو غير مناسب •• وبمجرد اتخاذ القرارات فانه من الضرورى ايصال هذه القرارات ومحتوياتها الى المراكز الادارية التى تتأثر بها •• واذا لم يتم ايصال هذه القرارات فانه لا يحدث شىء وعلى هذا يمكن القول بأن الاتصال إما أن يكون موجها

---

(1) Communication.
(2) Simon, P. 154

لمركز اتخاذ قرارات ، أو اتصال من مراكز اتخاذ قرارات الى مراكز أخرى لتنفيذ عمل ، أو اتصـــال من مركز اتخاذ قرارات الى مراكز أخرى لمنع تنفيـــذ عمل ، أو لاتخاذ قرارات أخرى .

وعلى هـذا يمكننا القول بأن أغراض الاتصال الرسمى(١) هو :

١ — إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها ، والسياسات التى تقررت والبرامج والخطط التى وضعت،والمسئوليات والسلطات التى تحددت أو أية تغييرات فيها .. الخ .

٢ — إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال ، أو الامتناع عن تنفيذ أعمال ، أو تنفيذ أعمال بشـــكل معين أو فى وقت معين أو بطريقة معينة ... الخ .

٣ — إعلام الرؤساء بما تم أو بما يتم أو بالمشـــكلات التى ظهرت فى التنفيذ أوالانحرافات التى لم تكن فى الحسبان .. وبالاقتراحات .. ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة .

وسائل الاتصال :

تتم الاتصالات فى المشروع بعـــدة وسائل منها :

١ — المقـــابلة الشخصية .

٢ — المكالمة التليفونية .

٣ — البرقيـــات .

٤ — الخطابات أو المذكرات المكتوبة .

---

(١) تمييزا له عن الاتصال «غير الرسمى» والذى يحدث بين الأفراد فى المجموعات غير الرسمية التى سبق أن تكلمنا عنهـا . وغالبـا ما يكون الاتصال غير الرسمى لأسباب شخصية .

٥ — التقــارير .

٦ — الاجتماعات .

٧ — مكبرات الصوت .

٨ — الملصقــات على الحائط .

٩ — المنشورات الدورية .

١٠ — الأفــلام .

١١ — المجلات والجرائد .

ويتوقف اختيار احدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات منها :

١ — السرعة المطلوبة فى الاتصال .

٢ — السرية الواجب توافرها .

٣ — التكلفــة .

٤ — عدد المطلوب الاتصال بهم .

٥ — نوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها .

٦ — عدم وضوح الرسالة ذاتهــا واحتياجها إلى الشرح .

عناصر الاتصال :

قلنا فيما سبق أن الاتصال عملية لإيصال فكرة معينة من عضو فى المنظمة الى عضو آخر بقصد إحداث تغيير فى تصرفات الشخص الآخر. ومن هذا يتضح ضرورة وجود العناصر الآتية فى أى اتصال :

١ — المتصــل .

٢ — المتصــل به .

٣ — الفكرة أو المعلومات التى تحويها الرسالة .

٤ — الغرض أو القصد من الرسالة .

٥ — وسـيلة الاتصـال .

٦ — رد الفعـل .

والمتصل (بكسر الصاد) هو الراسل الذى يقوم بارسال الرسالة . أما المتصل به (بفتح الصاد) فهو المرسل اليه الرسالة . والفـرق بين المعلومات التى تحويها الرسالة وبين الغرض أو القصد من الرسـالة واضح . فالأولى تتعلق بالمحتويات ؛ أما الثـانية فانها تتعلق بالهدف المطلوب تحقيقه من الاتصال . وكل اتصال بدون هـدف هو اتصـال ضائع وغير ضرورى . والاتصال لا يتم دون معرفة رد الفعل الـذى حـدث لدى المتصل به فلا يكفى إبلاغ شخص رسالة ما ؛ ولكن يجب التأكد بأنه قـد استلم الرسالة (بمعنى أنه فهم الرسالة بالشكل الذى يريده صاحب الرسالة) . وسنعالج فيما يلى الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى الاتصال .

الاعتبارات الواجب مراعاتها فى الاتصـال :

للحصول على الكفاية والفاعلية المثلى فى الاتصالات يجب :

١ — تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات ، وليس كما يراهـا الراسل(١) .

٢ — إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل اليه من فهمهـا واستيعابهـا .

---

(١) تقول نايلز Niles أنه فى حديث بين اثنين يكون هناك — بالنسبة لعملية اتصال — ستة أشخاص وليس شخصين : (١) مـاذا يعتقد الأول أنه يقول . (٢) ماذا يقول فعلا . (٣) ماذا يعتقد الأخر أن الأول يقول . (٤) ماذا يعتقد الثانى أنه يقول . (٥) ماذا يقول الثانى فعلا . (٦) ماذا يعتقد الأول ما يقوله الثانى .

وهذا يفسر لنا ما نسمعه دائما : « لم أفهم كذلك » . أو « لم يقل لى هذا » أو « اعتقدت أنه يقصد كذا » ... الخ .

٣ — يجب على الراسل معرفة رد الفعل لدى المرسل إليه وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأية طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية أو مجرد سماع تعبير منه •

٤ — إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المتصل به فيجب أن نتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ، ويحسن تغييرها بطريق غير مباشر (١) •

٥ — يجب أن تحوى الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه وإلا كانت مجرد ضوضاء ، لا فائدة فيها •

٦ — يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسى فلا يجوز للمدير العام مثلا أن يعطى تعليمات إلى موظفى الحسابات وإنما توجه التعليمات إلى مدير الحسابات الذى يقوم بتوجيهها بدوره إلى موظفيه •

٧ — يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير •

ويقول كارنيجى (٢) إن الأمور الآتية تساعد على إيضاح المعنى :

١ — شرح المعلومات غير المعروفة بمقارنتها بالمعلومات المعروفة •

٢ — تجنب التعبيرات والمصطلحات الفنية فى حالة توجيه الرسالة لرجل عادى •

٣ — التأكد من أن المرسل يعرف ما سيقوله بالضبط قبل البدء فى الاتصال •

---

(1) Haire, Psychology in Management PP. 88.

(2) Carnegie. Public Speaking.

٤ — تكرار المعلومات الهـامة بطرق مختلفـة ومحاولة الايضـاح باستخدام الأمثـلة •

٥ — إنهـاء الحديث بتلخيص للنقط الرئيسـية •

كمـا ينصح كارنيجى مرسل الرسـالة ، بأن يركز على الكلمـات والمعلومات الهـامة بتغيير فى درجة صوته ، وبتغيير فى سرعة الكلام ، وبالانتظـار برهـة قبل الأفكار الهـامة وبعدها •

العقبـات التى تحـد من فاعليـة الاتصال :

إن مجرد الرغبـة فى إيصال معلومات إلى شخص آخر واختيـار وسـيلة للاتصال لا يكفى لكى يتم الاتصـال وذلك لوجود عقبـات منهـا (١) :

١ — اهتمـام الأفراد بالمسائل الشخصية غالبـا ما يقف عقبـة فى سبيل إيصال المعلومات المتعلقـة بالعمل •

٢ — ان الشـخص غير المدرب غالبـا ما يقول ويتكلم وينـاقش قبل أن يفكر • (هل تقول وتتكلم قبل أن تفكر ؟ !) •

٣ — يميل الانسان بطبيعتـه إلى معارضة التغيير ، أو على الأقل عـدم قبول فكرة التغيير فى تصرفاته بسهولة • (إن التغيير بمثـابة تهـديد للاستقرار والعـادات) •

٤ — يميل الانسان بطبيعته إلى عدم الاباحة بشعوره أو بأسراره أو بأهدافه الحقيقيـة لإعتبارات خلقيـة أو اجتماعيـة •

---

(1) Industrial Marketing, Jnuary 1960, P. 50.

ويذكر وليام تاسى العوامل التى تحـد من الاتصال (١) :

١ ــ الخوف وعدم الرغبـة فى الاتصـال •

٢ ــ التعمـد فى حجز المعلومات خشية احـداث تأثير سىء على الشخص الآخـر •

٣ ــ الشعور بمركب العظمة (٢) •

٤ ــ الأقوال السطحية التى لهـا طابع التحيز أو التبسيط الزائد عن الحـد • ومن شأن كل هـذا أن يخلق جوا غير ملائم للاتصـال •

٥ ــ انشغال الأشخاص بأعمـال أخرى •

٦ ــ ثقـة زائدة عن الحـد بمعرفة شعور الآخرين •

٧ ــ عدم النطق الجيـد أو الصوت المنخفض •

٨ ــ التهـجم على والسـخرية من اتجـاهات الأفراد بدلا من اعتبـارها وجهـات نظر للأمور •

٩ ــ غموض الرسـالة •

١٠ ــ قـد تمنع العـادات إرسال الأفـكار إلى أعلى السـلم الادارى •

١١ ــ عدم الاهتمـام بمتابعة الرسالة •

١٢ ــ صفات بعض الأشخاص قـد تؤدى إلى الارتبـاك وخلق روح عدم التعـاون •

ويجب أن يفهم أن الاتصال ذو اتجاهين Two-way فهناك اتصال الرؤساء بالمرؤوسين واتصال المرؤوسين بالرؤساء • وإذا كان النوع

---

(1) Tacey, W. «What Stops our Communication» Advanced Management, April 1960, P. 17

(2) Superiority Complex.

الأول يتعلق باصدار تعليمات أو أوامر أو توجيهات فان النوع الأخير من الاتصال يتعلق بشكاوى المرؤوسين واقتراحاتهم وشعورهم العام نحـو عملهم ونحـو الادارة ونحـو المنظمة بصفة عامة • وإذا كان الاتصال من أعلى إلى أسفل مهما لشموله على تعليمات ، فان الاتصال من أسفل إلى أعلى أهم لأنه يمثل رد الفعـل • ومعرفة رد الفعـل ضرورى لاتمام العمل على خير وجـه •

الاتصـال والانصـات :

إن إيصال المعلومات يتطلب الانصات لمـا يقوله الشخص الآخـر وما يقصده • وفيما يلى بعض أسس الانصات السليم :

١ — الانصات بصبر وتجنب النقاش والجدل أثنـاء كلام الآخر حتى ينتهى من الكلام •

٢ — محاولة فهم شعور الشخص الآخر بالاضافة إلى المحتويات الفـكرية لمـا يقوله •

٣ — الانصات إلى ما لا يقـال ، غالبـا ما يكون أهم مما قيل •

من هنـا يتضح أن مجرد عدم الكلام لا يعتبر انصاتا ، فالانصات تجاوب مع الشـخص المتكلم لمـا يقوله وما يقصـده وما لا يقوله • وعلى هـذا فالانصات فن ، كما أن الاتصال فن ، والاتصال والانصات توأمان •

الأمر والطلب :

لا يقـاس نجاح الادارى بعـدد الأوامر التى يعطيهـا لمرؤوسيه أو فى ارتفـاع صوته أو فى لهجتـه • فالأمر Order وسيلة إرشادية من رئيس إلى مرؤوس بقصد إتمـام عمل أو الامتنـاع عن عمـل فى ظرف معين • والأمر بذلك يعبر عن علاقـة بين شخصين أحدهمـا

رئيس والآخـــر مرؤوس • ولا يمكن أن يصـــدر الأمر بين رئيســـين في نفس المســـتوى ، فالأمر يعبر عن قوة وحق معطى للآمر • والأمر لفظ ثقيل على النفس ولا يكون ضروريا إلا : (١) في حالات الخطر ، (٢) أو للمرؤوس الكســـول غير المهتم ، (٣) أو للشـــخص المتردد ، (٤) أو للشخص كثير الكلام ، (٥) أو للشخص الذى يتصف بعـــدم الطـــاعة •

أما الطلب Request فهو أقل في لهجته من الأمر • ويكون أكثر فاعليـــة عندما يكون المرؤوس (١) حساسا (٢) أو حديث العهد بالعمل (٣) أو مهتمـــا بعمـــله بطبيعتـــه (٤) أو عصبيا (٥) أو كبير السن • ولا شك أن الطلب يســـهم في الحصول على التعـــاون ، أما الأمر فهو يسبب كثرة الاحتـــكاك بين الرئيس والمرؤوسين ، ولا يكون ضمـــانا في معظم الأحوال لاتمام الأعمـــال على خير وجه (إلا في الحـــالات التى أشرنا إليهـــا) •

الشروط الواجب توافرها في الأوامر :

١ — يجب ألا تتعارض مع التـــدرج الرئاسى • فلا يجوز للمدير العـــام مثلا إعطاء تعليمات إلى موظف المخازن •• إنمـــا من الضرورى أن توجـــه هـــذه الأوامر أولا إلى رئيس المخازن ثم يقوم هـــذا بالتـــالى باعطاء الأوامر ••• وإذا لم يتوافر هـــذا الشرط فانه من المحتمـــل جـــدا صـــدور أوامر متعارضة من المدير العـــام ورئيس المخازن مما يسبب الارتبـــاك والاحتكاك •

٢ — يجب أن يكون الأمر صادرا من شخص له الحق في إصدار هـــذا الأمر بالذات (في حـــدود سلطته) • كمـــا يجب أن يكون هـــذا الحق معروفا من كل الذين يتأثرون بهذا الأمر • فـــلا يكفى أن يكون الأمر في حـــدود السلطة ، وإنمـــا من الضرورى أن تكون هـــذه الســـلطة معروفـــة من جانب من سيتأثرون بهـــا •

٣ — يجب أن يكون الأمر قابلا للتنفيـــذ ومعقولا •

٤ — يجب أن يكون الأمر كاملا •• بمعنى أن يذكر بـه طبيعـة العمل المطلوب تأديتـه من حيث الكميـة والنوع ودرجـة الانحرافات المسموح بهـا عند التنفيـذ • كمـا يجب أن يوضح الوقت الذى يجب أن ينتهى به العمل والمكان الذى يتم فيـه العمل ••• الخ •

٥ — يجب أن يكون الأمر واضحا لا يقبل التأويل وهـذا يتطلب الدقـة فى التعبير مع مراعاة مدى فهم الشخص الذى صدر إليـه الأمر حيث يجب أن يكيف الأمر على حسب الشخص الصادر إليـه الأمر •

٦ — يجب عدم إصـدار أوامر متكررة ، أو أوامر تتعـارض مع بعضها •• وفى حالة إصدار أوامر تلغى أوامر سابقة يجب أن تشير إلى ذلك صراحة •

٧ — بالنسبة للأوامر غير المتوقعة (مثل اتمـام شىء على وجه الاستعجال) يجب أن يشرح السبب لهذا الأمر غير المتوقع •

٨ — يفضل جـدا أن تكون الأوامر مكتوبة حتى لا يساء فهمهـا وحتى يسـهل الرجوع إليهـا • وإن لم تكن مكتوبة فانه من الضرورى تكرارها شفويا لمعرفة رد فعل الشخص الموجه إليـه الأمر لئلا قـد يكون قـد فهم خطأ •

٩ — يجب متابعـة تنفيـذ الأمر لمعرفة أن الأعمـال التى تمت أو لم تتم مطابقة لمـا أريد بالأمر ذاته •

شرح الأوامر والتعليمـات :

من المرغوب فيـه عنـد إعطاء أوامر أو تعليمات تفسير أسبابها ، إن الأوامر أو التعليمـات غالبـا ما تترك — بطريقـة أو بأخرى — بعض الأمور التفصيلية للشخص الذى يتلقى الأمر ، وغالبا ما تظهر ظروف جـديدة لم تكن متوقعـة ، مما يتطلب تفسير هـذه الأوامر

أو التعليمـات • وعلى هـذا فالشخص — الصادر إليـه الأوامر — إذا عرف الأسـباب التى من أجلهـا أعطيت الأوامر — فانه يكون فى مركز أحسن لتكييف تصرفاته للأهداف الشاملة • وشرح الأوامر أيضا يرفع من الحـالة المعنوية للشخص الذى صدرت إليه الأوامر • ويقـال أن نابليون ، وهو رجل مشهور بدكتاتوريته ، لم يكن ليعطى أوامر دون شرح أهدافهـا ، ودون التـأكد من أن هـذه الأهداف قـد فهمت من الآخـر • ويجب الانتبـاه فى شرح الأهـداف لأن الشرح — بدون حذر شديد — قـد يحدث ارتباكا لدى المرؤوس •

ويتوقف ضرورة شرح الأوامر على عـدة اعتبارات :

١ — درجة السماح للمرؤوس فى المبـادأة والتصرف فى تنفيـذ التعليمـات •
٢ — قـدرة المرؤوس على فهم الاطـار العـام للموقف •
٣ — درجة أهميـة تدريب المرؤوس •
٤ — الوقت المتوفر للمناقشة فى حالة إعطاء الأمر •
٥ — درجة احتمال غرابة الأمر أو التعليمات عند المرؤوس •
٦ — درجة فهم المرؤوس للظروف الحـاضرة فى ضـوء خبرته وتدريبـه السابقين •

المبـــادىء

نلخص فيمـا يلى المبـادىء الأساسية التى عالجنـاها فى هـذا الفصـل :

مبـدأ ضرورة التوجيـه :

إن توجيـه الاداريين لمرؤوسيهم ضرورى لاتمـام الأعمال على خير وجه • إن إتمـام الأعمـال لا يحدث عرضا ، وإنمـا بتوجيـه وإرشـاد رئيسهم الذى يعتبر بمثـابة القـائد لهم ، يشرح لهم ، ويعلمهم ، ويدربهم ويرفع من روحهم المعنوية ، للحصول على تعاونهم الاختيـارى فى سبيل تحقيق الأهداف المشتركة •

مبـدأ ارتبـاط التوجيـه :

يرتبط التوجيـه بعنـاصر الادارة الأخرى — التخطيط والتنظيم والرقابة — ارتبـاطا وثيقـا • وأى ضعف أو خلل فى أحدهم ينعكس أثره بسرعة فى التوجيـه •

مبـدأ الاتصـال الجيـد :

للحصول على الكفـاية والفاعليـة فى الاتصال يجب :

١ — تكييف المعلومات على أساس المرسل إليـه •

٢ — إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة •

٣ — معرفة المرسل لرد فعل المرسل إليـه •

٤ — وضوح الرسالة وعدم قابليتهـا للتأويل •

٥ — عدم التعـارض مع التسلسل الرئاسى •

مبـدأ الاتصـال السـليم :

لا يعتبر عدم الكلام إنصاتا ، ولكن الانصات تجاوب مع الشخص المتكلم لمـا يقوله وما يقصـده وما لا يقوله •

مبـدأ فاعليـة الأوامر :

لا تقـاس فاعليـة الأوامر بكثرتهـا أو بلهجتهـا ، وإنمـا بمدى مطابقة ما تم تنفيـذه على ما طلب تنفيـذه بواسطة الأمر •

أســـئلة

١ — ما هو المقصود بالتوجيــه ؟

٢ — ما هى العــلاقة ودرجة الارتباط بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيــه ؟

٣ — هل التوجيــه عمليــة مستمرة ؟ اشرح •

٤ — أساس التوجيه هو الاتصال — اشرح هــذه العبارة •

٥ — ما هى الأغراض الأساسية للاتصال ؟

٦ — يمكن تصــور الهيكل التنظيمى للمشروع على أنه شــبكة من الاتصالات — اشرح •

٧ — ما هى وسائل الاتصال المختلفــة ؟

٨ — إذا قــرر المدير فصل موظف فأى وســيلة اتصــال تنصح باستخدامها ؟

٩ — إذا قرر المدير العــام عمل اجتماع عام لجميع الموظفين لأمر هام وعاجل فأى وسيلة تنصح باستخدامها ؟

١٠ — إذا رأى أحــد الاداريين توجيــه الشكر لموظف فأى وسيلة تنصح باستخدامها ؟

١١ — قرر مدير المبيعــات إيضاح فن البيع لموظفى إدارته • ما هى الوسيلة التى تنصح بهــا ؟

١٢ — ما هى عناصر الاتصال ؟ وما هى أهميــة هــذا التحليل ؟

١٣ — ما هى مبــادىء الاتصــال ؟

١٤ — ما هى العوامل التى تساعد على إيضاح المعنى فى الاتصالات الشــفوية ؟

١٥ — ماذا تعرف عن ديل كارنيجى ؟

١٦ — ما هو المقصود بقولنـا : « يجب ألا يتعـارض الاتصال مع التسلسل الرئاسى فى المنظمة » ٠

١٧ — ما هى المشاكل التى تحـد من الاتصـال ؟

١٨ — ما هى العلاقة بين الاتصال والانصات ؟ أيهما يسبق الآخر ؟

١٩ — اذكر عـددا من العوامل التى تساعد على الانصات الجيـد ؟

٢٠ — ما هـو الفـرق بين الأمـر والطلب ؟ اشرح فى أى المواقف تستخدم كلا منهما ؟

٢١ — هل من الضرورى شرح الأوامر وأسبابهـا فى كل الأحوال ٠

٢٢ — ما هى الشروط الواجب توافرها فى الأوامر ؟

★ ★ ★

الفصل السادس عشر

القيــادة ورفع الحــالة المعنوية

الغرض من هــذا الفصل إيضاح المفهوم العلمى للقيادة الادارية وأهميتها فى اتمام الأعمال على خير وجه ، وكذلك فى أسس تنمية التعــاون الاختيارى ورفــع الحــالة المعنوية للأفراد ٠

فى مفهــوم القيــادة :

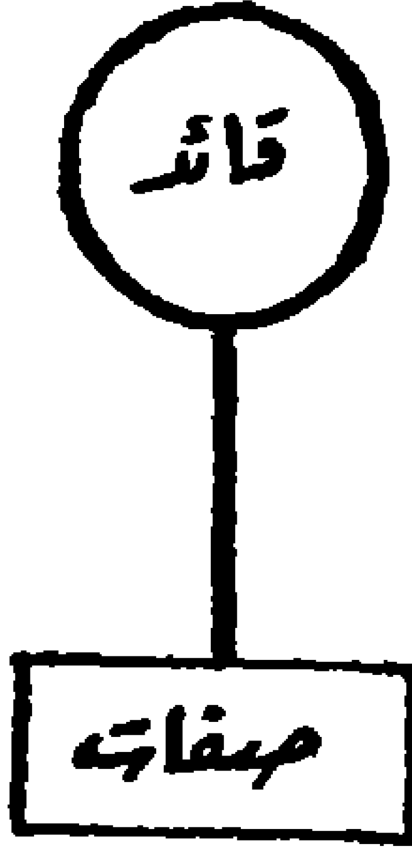
لا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد إصدار التعليمات والأوامر الى المرؤوسين ، وانما من الضرورى رفــع حالتهم المعنوية وتنمية التعاون الاختيارى بينهم ، ويكون الرئيس أو الادارى بمثابة القائد للمجموعة فمن هــو القــائد وما هى القيادة ؟ هل هى مجرد صفات إذا تحلى بها الفــرد يصبح قائدا ؟ أم هى ظروف معينة اذا وجدت ظهر القائد واذا تغــيرت تغــير القائد ؟ أم هى موقف معين لمجموعة أشخاص فاذا تغير الأشخاص تغير القائد ؟ أم أن القــائد يظهر فى حاله وجود هدف معين فاذا تغير الهدف تغير القــائد ؟ لقــد انقسم الفقهــاء فى تعريف مفهوم القائد وظهرت أربع نظريات يمكن اجمالها فيما يلى(١) :

١ ـــ نظرية الصفــات ٠
٢ ـــ نظرية الظــروف ٠
٣ ـــ نظرية المجموعة ٠
٤ ـــ نظرية الهــدف ٠

---

(1) Browne : The Study of Leadership.

(١) نظرية الصفــات :



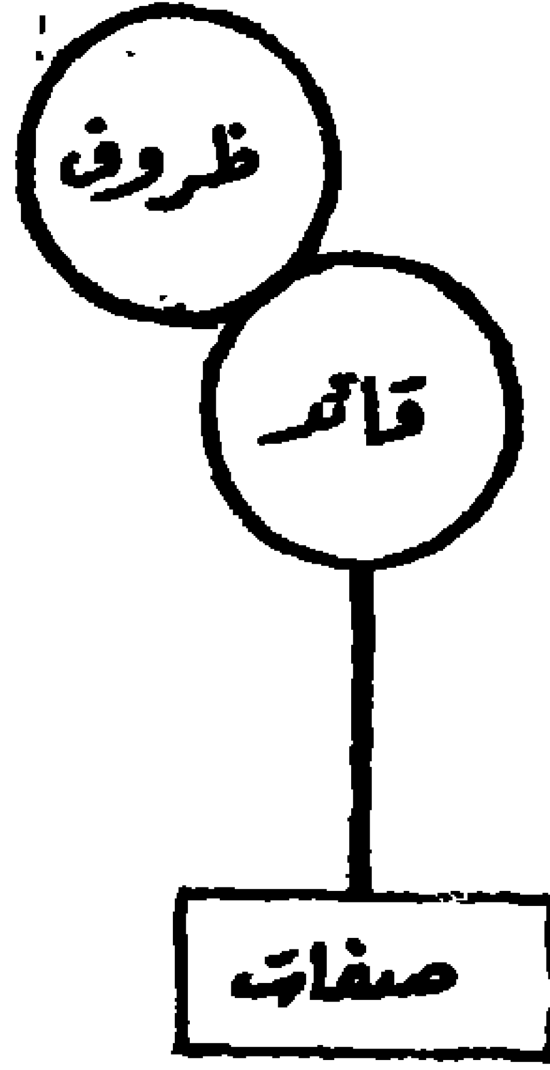
يرى البعض أن القــائد عبارة عن شخص توافرت فيه صفات معينــة •

يقول Tead أن صفات القيــادة عشر : (١) توافر طاقة جسمانية وعصبية (٢) شعور قوى بالهدف وبالاتجاه (٣) الحماس (٤) الصداقة (٥) الشعور الرقيق (٦) الخبرة الفنية (٧) الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات (٨) الذكاء (٩) القدرة على تعليم الآخرين (١٠) الايمان • ويردف قائلا : « أنه لا يشترط توافر كل هذه الصفات لكى يكون الشخص قائدا ، ولــكن من المؤكد أنه اذا توافرت كل هذه الصفات لكان الشخص قائدا » •

أما شيستر بارنارد Barnard فيرى أن القيادة ذات شقين : (١) تفوق فى الفنون القيادية وهذا يتطلب تفوقا فى الصحة الجسمانية والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر • (٢) وتفوق فى العزيمة والتصميم والاحتمال والشجاعة •

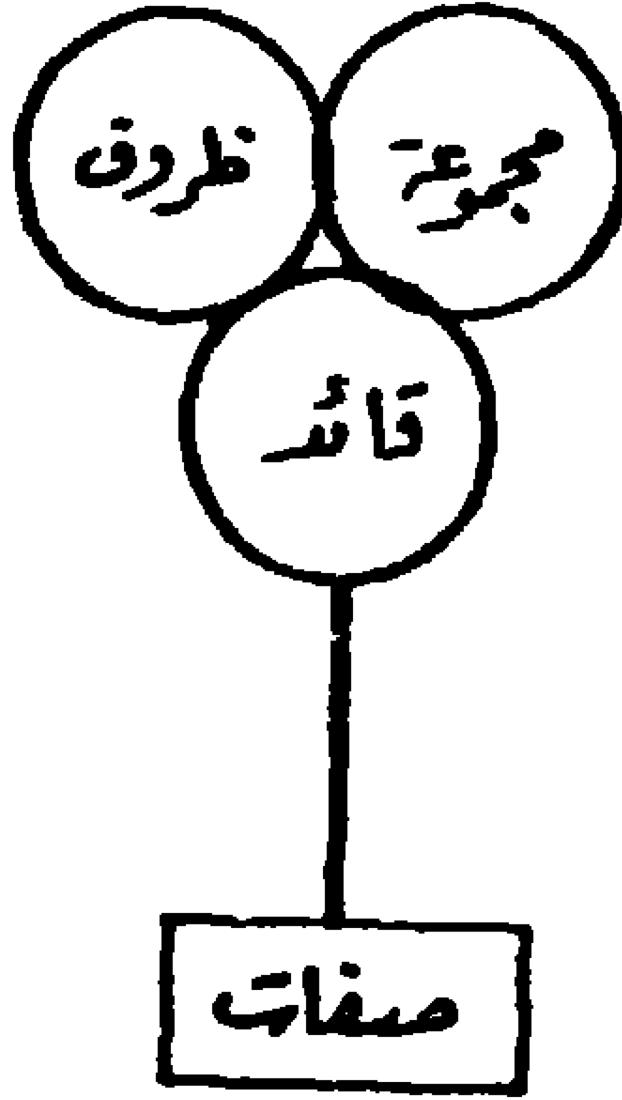
ويعد براون Browne صفات القائد فيذكر : (١) السن والوزن والارتفاع والقوى الجسمية والمظهر والصوت • (٢) الذكاء والمعرفة والحكم السليم وبعد النظر والأصالة فى التفكير • (٣) القــدرة على التعبير وعدم الانطواء الشخصى • (٤) القدرة على تحمل المسئولية • (٥) الأمانة والثقة بالنفس (٦) السيطرة على الأعصاب والتفاؤل • (٧) المركز الاجتماعى • (٨) المهارات الاجتماعية مثل حسن التصرف والدبلوماسية • (٩) التعــاون •

(٢) نظرية الظروف :



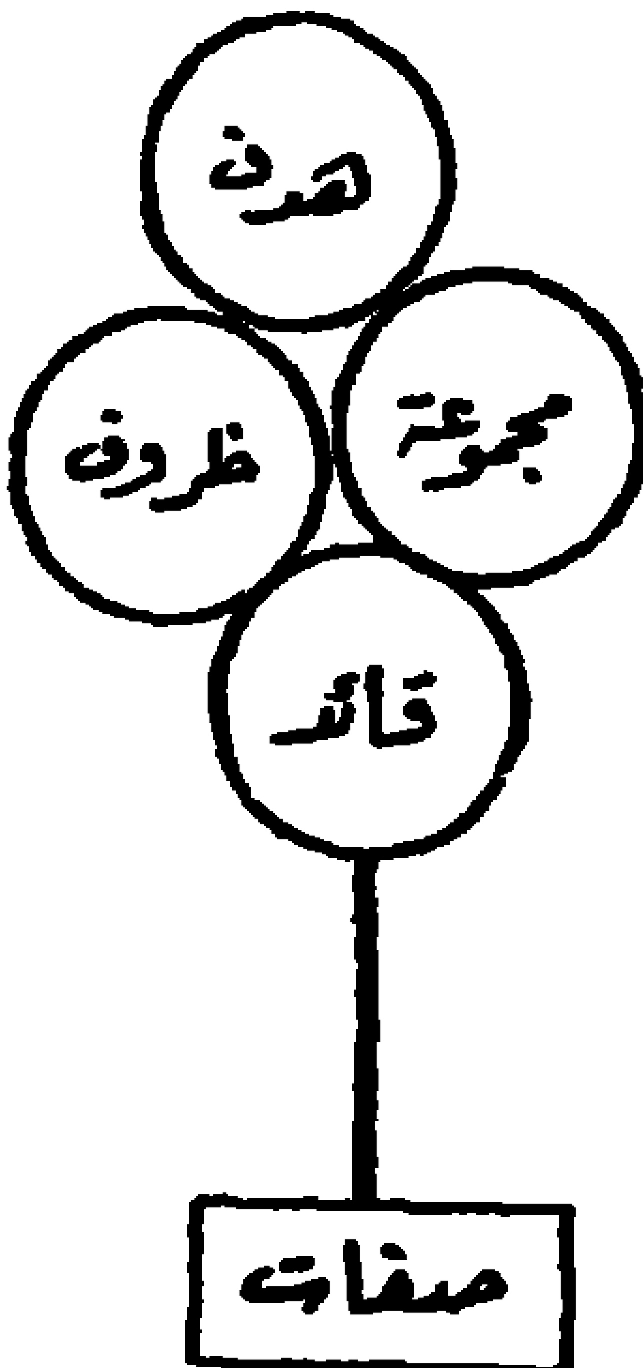
تقول هـذه النظرية أن الشخص الذى يملك أكبر كمية من المعلومات عن موقف معين يصبح قائدا فى هـذا الموقف بالذات • فاذا تغيرت الظروف تغـير القـائد •

(٣) نظرية المجموعة :



تقـول هـذه النظـرية أن العبرة بأشخاص المجموعة فاذا تغـير الأشخاص تغـير القـائد •

(٤) نظـرية الهـدف :



يرى أصحاب هذه النظرية أنه اذا تغـير الهدف للجماعة تغير القـائد •

وفيما يلى بعض تعريفات للقيـادة الادارية :

يعرف كونتز وزميله القيادة بأنها « القدرة على التأثير فى الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف » •

« The ability to exert intérpersonal influence, by means of communication oward the achievemant of a goal.» (1)

ويعرف كيلى ولازر القيادة بأنها « عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة فى مهمة تحـــديدها للأهداف والحصول عليها » •

Leadrship is the process of influencing activities of an organized group in its tasks of goal setting and goal achieving. (2).

وتقول مارى فوليت أن اقناع الناس بمتابعتك وتدريبهم للعمـــل معك من مفاهيم القيادة • وفى كلماتها بالحرف الواحد :

To persuade people to follow you and to train to work with you are conceptions of leadership (3).

أما فيفنر Pffifner وزميله فيقولان أن : « القيـــادة هى فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة • والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية (٤)

أما براون فيقول ان القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين •

وجود صفات القائد لا تجعل من صاحبها قائدا :

أثبتت بعض الأبحاث(٥) أن وجود صفات القيادة فى شخص معين لا يجعل منه قائدا ، فالقائد قد يكون كذلك فى وقت معين وقد لا يصبح

(1) Koontz, The Principles of Management, P. 429.
(2) Kelley and Lazer, Managerial Marketing P. 251.
(3) Follett. Dynamic Administration, P. 269.
(4) Pfiffner, Public Administration.
(5) Brow, The Study of Leadership.

قائدا فى وقت آخر • كما أن هناك الكثير من الأشخاص حولنا يتصفون بصفات القيادة وليسوا بقادة • ان صفات القيادة فى ذاتها ، قــد تتوافر فى شخص ، دون أن يحتل مركز القيادة لأسباب تتعلق بالموقف أو بالظروف المحيطة • ففى أمريكا مثلا تعتبر صفة العنف من أهم صفات القائد(١) • أما فى الهند مثلا فان صفات « غاندى » الروحية قــد أثارت دهشـــة رجال الفـــكر • فاذا كان هناك ما يسمى « قائد مولود » فيجب أن يظهر فى الوقت الملائم ، فى المكان المناسب • فاذا لم تكن الصفات الشخصية هى أساس القيادة فما هو أساس القيادة ؟

أساس القيـــادة :

قلنا ان صفات القيادة فى شخص لا يمكن أن تجعل منه قائدا ، لأن القيادة تستلزم بطبيعتها وجود تابعين • والتابع لا يظهر تبعيته فى شكل طاعة عمياء فهو تابع الى الحد الذى يقبل فيه عن طيب خـــاطر التأثير التوجيهى للقائد للوصول الى الأهداف التى يمثلها القـــائد • وهناك علاقة متداخلة دائما بين القائد والتابعين ، لدرجة أننا نلاحظ أن القائد نفسه يتبـــع التابعين لـــه •

ويمثل القائد الفلسفة الأساسية لتابعيه ، وهو يحدد طريقه على هذا الأساس ، وإلا فقـــد التابعون طريقهم ، ووجدوا أنفسهم فى ارتباك وحيرة ، ومن ثم فقد يفقدون ثقتهم وبالتالى تزول القيادة عن القائد •

فالقيادة مسألة نسبية للظروف ، إذ مجرد وجود جماعة من الناس لا يعنى وجود قائد • فلوجود قائد يجب أن يكون هناك هدف ، والظروف نفسها تحدد الصفات الواجب توافرها فى الشخص • وتظهر القيادة نتيجة ظروف اجتماعية للوصول الى هدف فيرتبط القائد بالأهداف • ودون هدف ما ، لا يمكن للقـــائد أن يظهر • وتظهر القيادة نتيجـــة

---

(١) نفس المرجع السابق •

التفاعل الاجتماعى ، بين شخص وآخرين ، فانعزال الأشخاص عن بعضها عزلا تاما لا يمكن أن يظهر القائد • فاذا نشأت مشكلة معينة وظهر شخص معين يبين الحلول والأفكار الجديدة لها ، فانه يصبح قائدا لهذه المجموعة • فأساس القيادة هو اشتراك القائد والتابعين فى تحقيق أهداف مشتركة •

« فالقائد » ليس الشخص الذى يتحلى بصفات معينة • ان القائد هو الشخص الذى له علاقة وظيفية بالمجموعة التى هو قائدها ، فالدور الذى يلعبه فى التأثير على تصرفات الأفراد هو ما يجعل منه قائدا • فلا يكون القائد قائدا لأنه ذكى أو ماهر أو مفكر أو مخلص وانما لأن ذكاءه ومهارته وأفكاره واخلاصه تعتبر ، فى نظر أعضاء المجموعة ، ضرورية للحصول على أهداف المجموعة(١) •

وكما يقول الميثاق الوطنى لجمهورية مصر العربية « ان القيادة الحقيقية هى الاحساس بمطالب الشعب والتعبير عنها ، وايجاد الوسائل لتحقيقها ، وتجميع قوى الشعب وراء الجهود المحققة لها(٢)» وكما تظهر القيادة على مستوى مجتمع ، فانها تظهر على مستوى منظمة داخل المجتمع •

فى طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه :

من طبيعة البشر أن يجتمع الانسان فى مجموعات بغية اشباع حاجاته (أو الاقلال من خسارة عدم اشباع احدى رغباته) • ويقبل الأفراد توجيه الآخرين لأن اشباع حاجاتهم سيتم عن طريق الآخرين • فيعتبر القائد على هذا الأساس وسيلة لتحقيق رغبات تابعيه • فاذا اعتقد الأشخاص أن حاجتهم ستشبع عن طريق شخص ما يصبحون تابعين له ويصبح بذلك قائدا •

---

(1) Browne. The Study of Leadership. P. 6.

(٢) الميثاق الوطنى (الباب الثامن) مع التطبيق الاشتراكى ومشاكله•

أن التابعين يتبعون القائد ، لأنه يعدهم (أو يقوم فعلا) بالحصول على ما يريدون أكثر من غيره • ولا شك أن الشخص الذى تتوافر لديه صفات محددة يتوقع منه أن يحقق أكثر ممن لا تتوافر فيه هذه الصفات ويظهر القائد نتيجة رضا المجموعة • وقد يكون الرضا فى شكل صامت، كما لوطلب شخص من زملائه أن يقوموا بزيارة شخص مريض ووافقوا على ذلك ، فيصبح بذلك قائدا فى هذا الظرف بالذات ، وقد يكون ذلك لمدة دقائق • أما اذا تم تعيين شخص كرئيس فانه لا يعتبر قائدا لأنه يستمد سلطته من منصبه الرسمى ، أو من سلطة عليا (١) • أما القـــائد فيستمد سلطته من التابعين له •

الفرق بين الرئيس والقـــائد :

أن الفرق الأساسى بين الرئيس الادارى وبين القائد هو أن الأول يعتمد كثيرا على السلطة المفوضة اليه من أعلى ، تلك السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته • وهو فى هذا يعتبر مفروضا على الجماعة ، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها •

« فالقيادة تنبع من الجماعة ، ويشعر الأعضاء بالحاجة اليها ، وتؤمن بأهداف الجماعة ، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها ، أما الرياسة فتستمد من سلطة خـــارج الجماعة ، ويقبل الأعضـــاء سلطاتها خوفا من العقاب • والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صونا لمركزه الابقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعـــد(٢) » •

---

(١) نحن فى هذا نخالف الأساتذه بروان وكون بجامعة واين ، اذ من رأيهما أن القائد قد ينشأ بالتعيين ، ونحن نرى أن الرئيس قد يكون قائدا ولكن ليس كل قائد رئيس ، وذلك للسبب الذى ذكرنا اعلاه • للتوسع راجع مؤلفهما :

Browne, The Study of Leadership.

(٢) راجع «المشاكل الادارية : حلقة دراسات مقارنة» نشر المنظمة العالمية لحرية الثقافة (ابريل ١٩٥٢) ص ٢٧ •

وعلى هذا فقد يكون الادارى قائدا وقد لا يكون ، والحالة الأخيرة تهدد بخطر كبير على المنظمة : لان الادارى ــ كما ذكرنا يعتمد على سلطة منصبه ، واصدار الأوامر والتعليمات لا يؤديان الى اتمام الأعمال على أحسن وجه ، وقد يصعب اتمامها على الاطلاق١ • فاذا فشل المديرون فى أن يكونوا قادة أضطر المرؤوسون والموظفون الى ايجاد قادة غير رؤسائهم • وغالبا ما يكون ذلك متعارضا مع أهداف المنظمه فيكون مصيرها الفشل •

يتوقف تحقيق الأهداف فى أى منظمة على كفاءة القيادة الادارية ومدى قدرتها على توحيد الجهود الجماعية • والقيادة ــ كما قلنا ــ ليست مجرد مجموعة من الصفات كل من يتحلى بها يكون قائدا ، وانما تعبر القيادة عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات وشخص يفى بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم • من هذا يتضح ضرورة كون كل الاداريين فى المنظمة قادة يتحلون بصفات القادة وتربطهم بمرؤوسيهم وتابعيهم العلاقة الأصيلة التى تكلمنا عنها بالتفصيل(٢) •

رفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختيارى

لا يكفى دفع أجور مرتفعة للمرؤوسين لكى يقوموا بعملهم على أحسن وجه ، أو لكى يكونوا راضين عن أنفسهم وعن عملهم • ولاتكفى السلطة الرسمية لخلق أو تدعيم روح التعاون الاختيارى بينهم •
Voluntary co-operation

ان رفع الحالة المعنوية للعاملين وتنمية التعاون الاختيارى بينهم

---

(١) يجب الاشارة الى ضرورة التفرقة دائما بين الرئيس والقائد طبقا لمفهومنا الوارد هنا • وعلى هذا قد يكون «القائد العسكرى» مجرد رئيس عسكرى ، وقد يكون «القائد السياسى» مجرد رئيس سياسى فالعبرة ليست بالتسمية وانما بالصفات التى يتميز بها وطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه •

(٢) يضرب هيربرت سايمون مثلا لطيفا ويقول : « ان الرئيس الادارى ما هو فى الحقيقة الا سائق أوتوبيس ، يتركه الركاب اذا لم يسير فى الاتجاه الذى يرغبوه » •

لا تعتبر وظائف مستقلة من وظائف الاداريين ، وانما يظهر ذلك فى الطريقـــة التى يعاملون بها مرؤوسيهم ..

إن أى خطأ يقع فيه الادارى — خصوصا فى معاملته لأحد المرؤوسين أو العاملين بصفة عامة — قد يؤدى الى ظهور شعور بعدم الارتياح فى المجموعة التى يعمل رئيسا عليها ، وبذلك تنخفض الحـــالة المعنوية ويصعب تحقيق التعاون الاختيارى بين الأفراد .. فاذا حـــدث ذلك فقـــد لا تتم الأعمال على أحسن وجه وقد لا تتم على الاطلاق !!

لذلك فانه من الضرورى على الاداريين — خصـــوصا وأن عنصر الوقت دائما ضيق — أن يقوموا بعمل افتراضات عن موظفيهم ، وعن تصرفاتهم ، ويحاولوا وضـــع خطة (أو خطط) لمنـــع حـــدوث أية أخطاء أو تعارض . واذا علمنا أن الانسان الفرد غالبا ما يكون منساقا وراء عواطفه وانفعالاته (أكثر من تأثره بالعقـــل والمنطق) فانه من الضرورى على الاداريين أن يتجنبوا عـــدوى الانفعالات العاطفية من موظفيهم — لا أن يتصرفوا بشكل عاطفى مضاد فيزداد الطين بلة . وعلى هذا فالادارى الناهض يغير من الاتجاهات السلبية لمرؤوسيه : تلك الاتجاهات التى تعتمد على العداء والخوف والشك والثأر ، ويحولها الى اتجاهات ايجابية . ويتم ذلك (١) بتجنب الانفعال العاطفى ورد الفعـــل العاطفى بقـــدر الامكان (٢) بالغاء ضغط الانفعال على الموظفين حتى يمكن تحكيم المنطق (٣) بالاعتماد على الاتجاهات الايجابية مثل الاخلاص والواجب وعـــدم الأنانية فى الموظفين .

دور الاداريين فى تنمية التعاون الاختيارى :

ظهرت عدة دراسات عن الدور الذى يمكن أن يلعبه الاداريون فى تنمية التعاون الاختيارى بين مرؤوسيهم . ويمكن القول بوجود ثمانية مجالات :

١ — اظهار روح الصداقة فى العمل حيث يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشاكله ووجهة نظره •

٢ — مساندة المرؤوس وتقديم المعونة عند طلبها وخصوصا فى حالات الوقوع فى مشاكل أو مصائب •

٣ — مساهمة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات حيث يشعرون بأهميتهم

٤ — عدالة الرؤساء فى معاملة المرؤوسين ، فمحاباة مرؤوس تضعف من ثقة الآخرين •

٥ — تركيز الرئيس على نقط القوة الموجودة فى المرؤوس بدلا من التركيز على نقط الضعف •

٦ — الاشراف المعتدل على المرؤوسين ، فالاشراف المستمر غالبا ما يدخل روح العصبية فى المرؤوسين • كما أن عدم الاشراف يوحى بعدم الاكتراث •

٧ — الاعتماد على المنطق والحقائق بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين •

٨ — وجود استعداد للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية باصدار الأوامر •

بعض صفات الاداريين التى ترفع الحالة المعنوية :

١ — « البشاشة » : فالروح المرحة للرئيس الادارى غالبا ما تكون مصدرا كبيرا لخلق وتدعيم عزيمة لدى المرؤوسين لأنهاتحدث نفس الأثر عندهم فهى تخلق جوا ملائما للفكر والتنفيذ • ومن المفهوم خطأ أن ابتسامة الادارى تقلل من كرامته • ونحن لانقصد هنا الابتسامة التظاهرية وانما الابتسامة الحقيقية التى تظهر من قلب مرح • اذا جاءك أحد موظفيك وأنت مشغول بعمل ولا يمكن أن تعطيه وقتك وطلبت منه أن يعود

إليك بعد نصف ساعة • فهل تطلب ذلك منه « ببشاشة » أم بشكل قاس ؟

٢ — الهدوء : كل منا يحب التعامل مع الشخص الهادىء لأننا نعرف أنه يستطيع الرقابة على نفسه فى الأوقات العصيبة •

٣ — الثبات فى « المزاج » :
ان الادارى الثابت المزاج لا يغير قراراته حسب أهوائه • فمن الخطر أن يكون الادارى متشائما اليوم متفائلا الغد •• لأن ذلك يجعل المرؤوسين فى حيرة من أمرهم ويشعرون هم أنفسهم بالتوتر والتقلب •

٤ — عدم الأنانية :
ان الموظفين لا يثقون فى الرئيس الادارى الأنانى ، خصوصا اذا كان يسعى للحصول على مكاسب نتيجة اقتراحات أوأفكار تقدموا هم بها • إذا شعرت أن أحد موظفيك يستحق الوظيفة التى تشغلها أنت فهل تتخلى عنها ؟

٥ — الصدق :
ان الصدق لدى الادارى يولد الصدق لدى الموظفين • فكل الحقائق سواء كانت مريرة أم سارة « تكون على المنضدة » •

٦ — الكرامة :
ليست الكرامة مجرد قناع يضعه الادارى على تصرفاته وانما كرامة المنصب مستمدة من اتجاهات الادارى نحو وظيفته واحترامه لمسئولياتها وتقديره لأهمية عمله •

٧ — حسن التصرف :
ليس من حسن التصرف جرح شعور الموظف أو كرامته بأى شكل كان لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له ولزملائه • ولا نقصد بحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة فى

العلاقات مع الآخرين وانما القدرة على الاعتماد على «المزاج الايجابى» للفرد مثــل الاخلاص والواجب والعــدالة •

٨ — الصـــبر :
ان الادارى الذى لا يتميز بالصبر يثير الانفعال فى التنظيم فهو يطلب اتمام الأعمال بسرعة غير معقولة وهذا غالبا مايؤدى الى الضياع والارتباك • فقد قيل أن « أكبر جهل للطبقــات المتعلمة هو جهلهم للجهل » • فبعض الاداريين يتوقعون أكثر من طاقـــة وامكانيـــات موظفيهم •

٩ — الحـــزم :
يجب على الادارى أن يكون حازما فى تصرفاته ولـــكن برقة Firm but gentle والحزم يظهر فى استعداد الادارى لتحمل مسئولياته ومقابلة مشكلاته • ولا يقصد بالحزم عدم الانصات للحقائق ••• فهـــذا عنـــاد •

١٠ — الكلام بدقة وفى الموضوع :
يجب على الادارى أن يتكلم بدقة وفى الموضوع مباشرة دون « لف أو دوران » • واذا لم يكن هناك شىء يقال فانه من الضرورى ألا يقول أى شىء حتى لا يقال أنه « لا يستحق الانصات » • لا يتـــكلم أكثر من اللازم • واذا تـــكلم فمن الضرورى اعطاء فرصة للكلام أن يفهم (بضم اليـــاء) من الآخرين •••

بعض الارشادات فى معالجة حالات معينة :

أولا : فى معالجة الشكاوى :

ان شكاوى المرؤوسين ما هى الا تصرفات ناتجة من ضـــغط

الانفعـــالات العاطفية • لذلك فانه من الأهميـــة بمكان عدم الوقوف فى طريق الشاكى لعرض شكواه وإلا فان الأمور غالبـــا ما تتعقـــد وعلى هـــذا فانه من الضرورى اتخاذ الخطوات الآتيـــة فيما يتعـــلق بالشـــكاوى :

(أ) يجب أن يعلم المرؤوسون أن الرئيس مستعد لتقبل الشكاوى المعقولة • ونقول « معقولة » حتى يمكن الحد من الانتقادات والمكايدات الشخصية ولذلك غالبـــا ما يطلب الاداريون أن تكون الشكوى مكتوبة •

(ب) يجب التـــأكد من عـــدم وجود أية معوقات تعطل من عرض الشكوى على الادارى (الاداريين) •

(ج) عنـــد الاستماع إلى شـــكوى من موظف معين يجب إعادته إلى حالتـــه العادية أى حالتـــه قبل « الانفعال » • ويرى البعض أن من طرق إعادة الشاكى إلى حالته قبل أن ينفعل أن يصمم الرئيس على ألا ينظر فى الشكوى إلا إذا ابتسم الشـــاكى ••• وهـــذه هى الطريقة التى كان يتبعها الرئيس الأمريكى ابراهام لنكولن •

(د) رغبة الرئيس الحقيقية الظاهرة فى معرفة الحقائق والدوافع قبل اتخاذ أى قرار تحكمى ••• بصرف النظر عن البيانات الواردة فى الشكوى •

(هـ) يجب عـــدم تأجيل اتخاذ قـــرار فى الشكوى وإذا كان من الضرورى التأجيل فانه من الأهميـــة بمكان تحديد موعـــد أقصى لاتخاذ القرار حتى يطمئن الموظف الشاكى إلى جدية دراسة الموضوع •

(و) استعداد الرئيس الادارى لرفع موضوع الشكوى إلى أعلى إذا اعتقـــد الشاكى أن القرار غير عادل •

ثانيـا — فى عنـاد المرؤوسين :

من الأهمية بمكان معرفة سبب عنـاد المرؤوسين • فاذا كان العناد صفه شخصية خاصة بالمرؤوس فانه من الممكن تجنب عنـاده بتوجيه الاقتراحات له بدلا من إعطاء الأوامر أو إثارة دافع اهتمامه بكرامته للحصول على التعاون المطلوب • وفى كل الحالات يجب افهام الموظف العنيـد أنه يستحيل إتمـام الأعمـال فى جو يسوده العنـاد •

ثالثـا — فى لا مبالاة المرؤوسين :

كثيرا ما يلاحظ الرئيس الادارى ظـاهرة اللامبـالاة عنـد بعض موظفيـه • إن تحويل اللامبالاة إلى استعداد قوى للتعاون من أهم وظائف الاداريين وذلك بايجـاد وتدعيم دوافع وخلق مشـجعات ومرغبات • إلا أنه قـد « تكون ظاهرة اللامبالاة عنـد المرؤوسين راجعـة إلى اللامبالاة عنـد الرئيس ذاته » •

ومن أهم الطرق التى يستخدمهـا الرؤساء الاداريون فى عـلاج اللامبـالاة عنـد مرؤوسيهم هو إصرارهم على « ضرورة تنفيـذ الأعمـال مهما كانت الظروف » •

رابعـا — فى انعدام المبـادرة عنـد المرؤوسين :

يشـكو كثير من الاداريين من أن موظفيهـم لا يتصفون بعنصر المبادرة ويعتمدون دائما على رؤسائهم • وقـد يرجع ذلك إلى تركيز كبير فى السلطة وإلا كان من الضرورى تشجيع المرؤوسين على التفكير البناء • ولذلك فمن الضرورى أن يعلم المرؤوسون استعداد الرؤساء لتقبل الأفكار الجـديدة لحل المشاكل • وغالبـا ما يخصص صندوق للاقتراحات لتحويل الاتجاهات السلبية إلى مبادرة •

خامسا — فى جفاء المرؤوسين وعدم لياقتهم فى الحديث والتصرف :

إذا أظهر أحـد الموظفين جفـاء لرئيسه أو تصرف بشكل غير لائق نحو رئيسه فانه من الضرورى للرئيس الادارى أن يعرف فيمـا إذا

كان التصرف غير اللائق مجرد رد فعل لتصرف غير لائق من الرئيس ذاته • أما إذا حـــدث ذلك بصفـــة مستمرة فان محادثة شخصية مع الموظف قـــد تكون كافيـــة لاحداث التعـــاون المطلوب •

سادسا — فى عصيان المرؤوسين لتصرفات رئيسهم :

إذا اعترض مرؤوس على تصرفات الرئيس بشكل ظاهر فانه من الأهمية بمكان أن يفهم الرئيس سبب الاعتراض • وغالبـــا ما يحدث ذلك فى حـــالة الادارى الجـــديد حيث يرغب المرؤوسون فى معرفة رد فعـــل الرئيس وخصوصا وأنهم يعتبرونه دخيلا عليهم • وأحسن تصرف فى هـــذه الحـــالة هو الوقاية بمعنى تجنب الموضوعات التى تثير الاعتراضات حتى يتضح الموقف وغالبـــا ما يكون الوقت كفيلا باصلاح هـــذا الأمر •

أما إذا حـــدث هـــذا الاعتراض الواضح فانه من الأهميـــة بمكان على الادارى أن يقابل هـــذا الرفض لا بصفة شخصية وإنما كمشكلة إدارية •

أما إذا حـــاول المرؤوس أن يعلن عصيانه أمام كل العـــاملين فانه قـــد يكون من الضرورى فى هـــذه الحالة فصـــله من عمـــله على أن يكون الفصل دون انفعـــال أو غضب •

سابعا — فى تحيز المرؤوسين :

من الأهمية بمكان عدم اعتبار التحيز نوع من العـــداء الشخصى • فالتحيز لدى صغار السن غالبـــا ما يكون نتيجة قدرة فكرية محدودة وانخفـــاض فى معـــدل الذكاء • وقـــد يكون التحيز مجرد عنـــاد فى الرأى • أما بالنسبة لكبار السن فالتحيز غالبـــا ما يكون نتيجـــة وقف عمليـــة التفكير البنـــاء •

ثامنـــا — فى غبـــاء بعض المرؤوسين :

إذا لاحظ الادارى غبـــاء موظف عنـــده فانه من الأهمية ألا يذكر الادارى أن مرؤوســـه غبى • فاذا كان المرؤوس بطيئـــا فى الفهم

ولكن يستطيع القيـام بعمله بشيء من الصبر والتعـلم فان الرئيس يقوم باعطاء تعليمات واضحة مرة كتـابة ومرة شفهيا •• ويطلب من المرؤوس إعادة صياغة السؤال أو التعليمـات • أما إذا كان الموظف غير صالح للوظيفـة فانه من المفضل دائمـا نقله إلى وظيفة أخرى تناسبه دون أن يذكر له السبب بالطبع •

تاسعا — فى غرور الموظفين :

يعتبر الغرور عنـد بعض العـاملين بمثـابة دافع قوى لقيـامهم بأعمالهم على خير وجه • إلا أنه فى بعض الحالات قـد يكون الغرور خطرا على المشروع •• وفى هـذه الحالة فانه لا يجوز للادارى أن يناقش الشخص فى رأيه عن نفسه إلا إذا كان لديه حقائق لا تقبل الجـدل أو التأويل • ومن بين أمثـلة الغرور السائدة لدى الموظفين « ان المشروع لا يمكنـه أن يستمر بدونى » • وقـد يكون التصرف فى هـذه الحـالة هو إعطاء الموظف أجازة طويلة بمرتب حتى يعرف عنـد عودته أن كل شيء تم على ما يرام فى غيـابه •• وإذا كانت هـذه الاجازة كثيرة التكاليف فيمكن نقله إلى عمل آخر •

عاشرا — فى الاشاعات :

تخلق الاشاعات جوا من عدم التأكد والخوف والارتباك والحيرة • ولذلك فمن الضرورى عدم ترك مجال للاشاعات بين الموظفين ووضع النقط فوق الحروف بعرض الحقائق بسرعة حتى تقتل « الاشاعة » • أما إذا كانت الاشاعة صحيحة فانه يجب ابداء الأسباب •

الحـادى عشر — فى عدم الأمانة :

بالنسبة لعدم الأمانة فانه من الأهمية بمكان اتخاذ الاجراء اللازم نحو عـدم الأمانة • أما إذا كانت الظروف ذاتهـا قـد شجعت على عدم الأمانة فانه يجب إعادة النظر فى الظروف حتى يمكن حل المشكلة بشكل بنـاء •

الثانى عشر — فى مدح الموظفين وانتقادهم :

إن المديح يشبع الرغبة عند المرؤوسين بالرضا والقبول من الآخرين • إن الكثيرين من الاداريين يعتقدون أن الأعمال الممتازة شيء بديهى ومفروض •• لا •• إن المديح يشبع رغبة إنسانية •• رغبة بشعور الانسان برضا الناس عنه وعن أعماله • وفيما يلى الشروط الواجب مراعاتها فى المديح :

١ — ألا يكون مغالا فيه •

٢ — إن القليل من المديح أكثر مفعول من الكثير •

٣ — يجب أن يعطى المديح فى الوقت المناسب سيكلوجيا وليس بالضرورة بعد إتمام العمل مباشرة •

٤ — يفضل المديح أمام الآخرين •

٥ — يجب أن يعطى المديح بمعنى رسمى لا بصفة شخصية •

٦ — يجب أن يبتعد المديح عن الانفعالات الشخصية وبذلك يتميز المديح بالموضوعية وعدم التحيز •

٧ — يجب ألا يشير المديح إلى أن الموظف لا يمكنه أن يفعل أحسن مما كان •

وفيما يلى الشروط الواجب مراعاتها بالنسبة لانتقاد الموظفين :

١ — يجب أن يتم النقد بمجرد الوقوع فى الخطأ بشرط عدم الانفعال •

٢ — يجب ألا يوجه النقد أمام الآخرين •

٣ — يجب ألا يعطى النقد لأشخاص غير المرؤوسين المباشرين •

٤ — يجب ألا يوجه النقد على أساس شخصى وإنما بصفته عضوا فى المنظمة .

٥ — يجب أن يوجه النقد بشكل لا يثير انفعال الموجه إليه النقد .

٦ — إن توجيه النقد بقسوة قد يكون فى غير محله .

٧ — واخيرا يجب أن يكون النقد إيجابيا أى يهدف إلى البناء والتحسين والاصلاح لا الهدم .

بعض الأسباب التى تؤدى إلى فشل الاداريين فى التوجيه :

قد يفشل المديرون فى التوجيه لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية :

١ — وجود وجهة نظر ضيقة للأمور عندهم مثل التركيز على الدقائق التفصيلية ونسيان الاطار الكبير للموضوع .

٢ — عدم القدرة على تحمل المسئولية ، إذ نجد المدير مرتبكا بالبدائل المختلفة فى مشكلة معينة ، كما قد نجده يغير الأهداف أثناء تنفيذ الأعمال غير عابىء بالنتائج .

٣ — رغبة جامحة فى الترقية السريعة ، مما يجعل المدير غير عابىء بمركزه الحالى فى انتظار المنصب التالى .

٤ — فشل التعاون مع الزملاء فى الجهاز التنظيمى .

٥ — تحيز دينى أو سياسى أو طبقى يؤثر فى قرارات المدير وتصرفاته .

٦ — الاهتمام الزائد بالعمل وتجاهل الحياة الشخصية .

٧ — رغبة خفية لتغيير المهنة وغالبا ما تكون هذه الرغبة من أيام الطفولة .

٨ — اضطرابات عصبية وفكرية .

المبـــادىء

نلخص فيمـا يلى المبـادىء الأساسية التى عالجنـاها فى هـذا الفصـل :

مبـدأ ضرورة القيـادة الادارية :

يتوقف تحقيق الأهداف فى أية منظمة على كفـاءة القيادة الادارية فى توحيـد المجهودات الجماعيـة .

مبـدأ أساس القيـادة :

إن توافر صفات القيادة فى شخص لا يمكن أن تجعل منـه قائدا . لا يعتبر القـائد قائدا لأنه ذكى أو مفكر أو مخلص وإنما لأن ذكائه وأفـكاره وإخلاصـه يعتبر — فى نظر أعضـاء المجموعة — ضروريا للحصول على الأهداف المشتركة .

مبـدأ ضرورة تنميـة التعـاون الاختيارى :

لكى تتم الأعمال على خير وجـه يجب تنميـة التعاون الاختيارى ورفع الروح المعنوية بين الأعضاء العـاملين فى المنظمة .

مبـدأ النظـام :

لكى تتم الأعمـال على أحسن وجـه يجب أن يسـود النظـام فى المشروع . وأساس النظام الطـاعة فى تصرفات أفراد المنظمة .

مبـدأ العقـاب :

إن العقـاب قـد يكون رادعـا للمنحرفين والمخطئين فهو يضمن تماثل الموظفين للحـد الأدنى من الأداء ولكنـه لا يكون مشجعا على الابتكار والآداء الجيـد .

أسـئلة

١ ـ ما هو المقصود بالقيـادة ؟
٢ ـ ما هو المقصود بالروح المعنوية ؟
٣ ـ ما هى صفات القـائد ؟ وما هى علاقتهـا بالتوجيـه ؟
٤ ـ هل تعتقد أن القيادة صفات يتحلى بهـا الفرد ، ومن اتصف بهـا فهو قائـد ؟
٥ ـ ما هو المقصود بحسن التصرف ؟
٦ ـ اضرب بعض الأمثلة مبينـا حسن التصرف وسوء التصرف ؟
٧ ـ ما هو جوهر القيـادة ؟
٨ ـ اشرح طبيعـة العلاقة بين القـائد وتابعيـه ؟
٩ ـ اشرح الفرق بين الرئيس والقـائد ؟
١٠ ـ ماذا يحدث لو لم يكن الرئيس الادارى قائدا ؟
١١ ـ اذكر عـددا من مبـادىء التوجيـه ثم اشرح مضمونهـا واضرب الأمثـلة ٠
١٢ ـ اذكر نظريات القيـادة الادارية ثم وضـح إلى أى نظرية تميـل ٠ ولمـاذا ٠

دراسـة حـالات

الحـالة الأولى :

يتغيب أحد موظفيك فى بعض الأحيان أما عن عمله فهو ممتاز ولا يؤثر التغيب على درجة أو نوع عمله ٠ وبالرغم من أن التغيب لا يؤثر فى نوع أو كمية العمـل الا أنه يؤثر على الروح المعنـوية خصوصـا بين زمـلائه ٠ ولما سألته عن سبب تغيبه ذكر أنه يعمل عملا خارجيا يعود عليه بالنفع المادى ٠ هل تطلب منه الاستقالة من عمله الخارجى وتعطى له المبلغ الذى كان يكسبه ؟ هل تفصله ؟ هل تعتقد أن واجبك هو أن تبلغه أن الأمور لا يمكن أن تسير على هذا المنوال وأنه من الضرورى عليه أن يعطيك كل الوقت أو يستقيل ؟

لنفرض أنه لا يمكنك الاستغناء عن خدماته فهل هذا يؤثر فى قرارك ؟ هل هناك مبادىء تعتمد عليها فى رسم سياستك ؟

الحـالة الثانيـة :

وقع عليك الاختيار لتكون مديرا على مجموعة من الأفـراد • وقد لاحظت أن الموظفين يظهرون عدم الاهتمام أو البطء فى تنفيذ أوامرك • هل تفسر ذلك على أنه عدم طاعة اختيارية من جانبهم أم أنك تعتقد أنه نتيجة تصرفات الادارى الذى كان قبلك ؟ ما هى الاتجاهات التى تتخذها للاصرار على رد الفعل المطلوب ؟

هل من المرغوب فيه أن تظهر عدم الرضا حتى يشعـر موظفوك بأن هناك شىء ما لا يرضيك ويبادروا باصـلاحه وبالتالى تعاملهم معامـلة حسنة ؟ هل تعتقد أنه من المفضل أن تجعلهم يشعرون بأنهم موضع ثقة رئيسهم ، هل تطلب التزامهم بمعايير التصرفات التى تراها فورا أم تأخذ الأمر بشكل فورى ؟

الحـالة الثالثـة :

بعد توليك أحد المناصب الادارية وجدت بأن الادارى السابق لم يكن محبوبا : ولكن يبدو ان النظام المتبع كان على مستوى عال • وقـد انتقـد الموظفون المدير السابق كثيرا لصرامته بقولهم أنه « زاد فيها » وانتقده أحد الموظفين بقوله « أنه الوحش الأعظم » وانتقده آخر «ثعلب عنيد » • هل تعتقد أن السبب فى عدم الانسجام معه يرجع الى النظام الصارم الذى وضعه أم الى الطريقة التى تصرف بها أو دعم بهـا هـذا النظـام ؟

هل من الممكن أن يسود النظام فى جو مرح ؟ فى أى الظروف تكون سعيدا من جـراء نظام دقيق صارم اذا كان هذا النظام ضروريا لنجاحك وتحقيق رغباتك ؟ وهل يتغير الأمـر اذا علمت أن الرئيس ذاته يتبـع النظـام الصـارم الذى وضعه •

الحـالة الرابعـة :

يشغل أحد الموظفين وظيفة خارجية الأمر الذى يجعله يأتى متأخرا الى العمل فى بعض الأيام • كيف تعالج هذا الموقف ؟

هل يصح أن يعطى الموظف ميزة التأخير بصفـة دائمة ؟ بصفـة مؤقتة ؟ واذا كان الأمر كذلك فهل تنصح أن يعلم بهذه المزايا الموظفون

الآخرون ؟ وبالأسباب التى تبرر ذلك ؟ هل تنصح بتكيف طريقة دفع الأجر بهذه الميزة ؟ كيف تساهم محسوبية الرئيس فى أحداث ظواهر خاصة وما هى ؟

الحـالة الخامسة :

لقد قمت بصفتك مديرا بتعيين أحـد الـكتبة ليكون رئيسـا للكتبة بالاضافة الى عمله الحـالى كماسك للدفاتر ٠ وقد لاحظت أنه يقوم باعطاء تعليمات خطأ الى أحد الكتبة فتقول له وللكاتب الآخر أن تعليماته خاطئة وتحاول ايضاح الطريق السليم للكاتب ٠ وعلى هذا فقد قمت بتحسين الناحية الفنية للعمل ٠ والسؤال الآن ماذا تكون قـد فعلت لمرؤوسك المباشر ؟ ما هى الآثار المترتبة على ذلك عند الكاتب ؟ ما هى الطريقة المثلى للتصرف فى هذه الحالة ؟

ولنفرض أنك عينت أحد الكتبة ليقوم بتدريب موظف جديد بدلا من رئيس للكتبة ٠ وقد لاحظت فى فترة التدريب ، وفى غياب المدرب ، أن هناك خطأ يقع فيه الموظف الجديد ٠ هل تقوم بايضاح الطريق السليم له ؟

الحـالة السادسة :

لنفرض أنك مدير انتاج لقسم العدد والآلات فى مشروع صناعى كبير ولديك سلطة على ما يقرب من ٣٠٠ عامل وحوالى ٧٠ أمر انتاج فى اليوم يوجه الى العمال بهذا الشكل تقريبا : «أنتج ٥٠ قطعة مثل التصميم المرفق» ٠ هل ترى ضرورة الاعتـماد على شخص فنى ليساعدك فى تحديد كيف ومتى ومن يقوم بالتنفيذ حتى تضمن الدقة فى المواعيد وعدم وجود ضياع فى الوقت والمجهودات ؟ ما هى الحالات التى ترى فيها من الضرورى لهذا الفنى المتخصص أن يرفع تقارير لادارة مركزية والتى ترفع تقاريرها بالتالى الى مدير انتاج فى مستوى أعلى بدلا من رفعها اليـك ؟

الحـالة السابعة :

أصدرت أمرا بتنفيذ عمل معين على وجه السرعة ٠ هل تعتقد أنه من المفضل اعطاء الأسباب التى تستدعى السرعة مع الأمر نفسه كتابيا أم تذكره شفيهـا ؟

هل تختلف تصرفاتك حسب (١) درجة عدم الراحة التى تسببها للموظف ٠ (٢) نسبة الأوامر المستعجلة الى الأوامر العادية ؟ وما

هو المقصود بكلمة « مستعجـلة » هل المقصود أن يعمل الموظفون بأكثر سرعة ممكنة أم ان الأمر له أولوية على الأوامر الأخرى ؟

الحـالة الثامنـة :

بالرغم من أنك تحاول أن تمتدح الموظفين طبقا للاصول العلمية الا أنه يبدو أن أحد الموظفين قد ابتدأ يشعر بغرور • فعندما تكون قريبا يحاول باستمرار جذب انتباهك لترى عمله مرة أخرى وهو يأمل ان تمتدحه مرة أخرى • ولذلك فانت تشعر بأنك قد أثرت فيه ظاهرة الغرور • كيف يمكنك أن تعالج هـذا الموقف ؟

الحـالة التاسعة :

بعد أن مدحت أحد الموظفين للاعمال الممتازة التى قام بها لاحظت أن هناك خطـأ فى تسجيل أعمـاله وان أعمـاله ليست بالصورة التى عرفتها فى الأصل والتى بناء عليها قمت بمديحه أمام غيره من الزملاء • (عندما مدحته أمام زملائه لم يتفوه هو بأية كلمة) ماذا تتصرف فى هـذا الموقف ؟

هل تعتقد ان المديح نوع من المكافاة ؟ أم ان الغرض من المديح هو تنمية التعاون بقصد اتمام عمل على مستوى أعلى ؟

الحـالة العـاشرة :

يحاول أحـد موظفيك أن يأخذ انتقاداتك على أنها عداء شخصى • وتعلم أنه يعتقد أنك تحاول أن تجعل الأشياء غير سارة بالنسبة له حتى يستقيل ••• كيف يمكنك التغلب على سوء الفهم هذا ؟ هل تعتقد أن هذا الخطأ من جانب الموظف دليل على ضعف الطريقة التى تعالج بها الانتقاد ؟ كيف يمكن للاداريين التأكد من أن سوء الفهم هـذا لن يحـدث ؟

الحـالة الحادية عشرة :

اذا لم تكن متأكدا من أن الموظف اخطـأ فهل من الحـكمة توجيه اللوم اليه فى حالة ما اذا اخطأ بقولك مثلا : أنا لا أعرف ما اذا كنت قد فعلت هذا الخطـأ أم لا فاذا كنت فعلتـه فاننى أقول لك انه كان من الواجب عليك ان لا تقع فى مثل هذا الخطأ •

الحالة الثانية عشرة :

أحمد وعلى أخوه شركاء متضامنين فى شركة توصية قاما بتأسيسها فى عام ١٩٦١ . وتقرر حينئذ أن يكون أحمد مديرا للمشروع ومسئولا عن أعمال الشركة من الناحية الادارية والتنفيذية . وكان على يتردد على الشركة باعتباره من أصحاب رأس المال ليطلع على سير الامور وكان يقوم فى كثير من الأحيان باعطاء تعليمات الى رؤساء الأقسام والموظفين فى بعض الامور التجارية والمحاسبية والبيعية وما الى ذلك . وعندما اعترض أحد الموظفين على بعض تعليماته تدخل أحمد فى الموضوع وأفهم الموظفين بأن على أيضا (بصفته من كبار أصحاب رأس المال) له الحق فى توجيه الموظفين ويجب أن يخضع كل موظف أو رئيس قسم لتعليماته .



الباب السادس

الرقـــابة

الفصل السابع عشر : المعـــايير الرقابيـــة

الفصل الثامن عشر : قيـــاس الأداء

الفصل السابع عشر

المعـــايير الرقابيـــة

الغرض من هـــذا الفصل بحث الأصول العلمية للمعايير الرقابية باعتبارها المرحلة الأولى من مراحل الرقابة • وعلى هذا فاننا سنبدأ هذا الباب بمقدمة عن مفهوم الرقابة ومتى تتم ومن يقوم بها ومجالاتها ومراحلهـــا •

وسنخصص الفصل القادم للمرحلة الثانية من مراحل الرقابة وهى : قياس الأداء بقصـــد معرفة وتصحيح الانحرافات •

فى مفهـــوم الرقابة :

يمثل التخطيط المرحلة الفكرية التى تسبق التنفيذ ، والتنظيم هو تحديد للمسئوليات والسلطات عن الأعمـــال المطلوب تنفيـــذها ، والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين فى تنفيذهم للأعمال • بقى من النشاط الادارى « التأكد من أن ما تم — أو يتم — مطابق لمـــا أريد اتمامه » وهذا ما يسمى الرقابة •

وفى هذا يقول هنرى فايول إن « الرقابة هى التحقق من أن مايحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادىء المعتمدة(١) » • وتهدف الرقابة بهذا الى اظهـــار نقط الضعف والأخطاء فى التنفيـــذ بقصد معالجة هـــذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثهـــا (٢) •

---

(1) Control consist in verifying whether every thing occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued and principles established. Fayol, General and Industrial Management. P. 107.

---

(٢) قد يكون المفهوم السمعى للاصلاح «الرقابة» مضلل اذا فهم على أنه تدخل فى حرية الفرد • لذلك كثيرا ما نسمع لفظ «المتابعة» بدلا من لفظ «الرقابة» • الا أننا نعتقد أن «المتابعة» مفهوم مساو لقياس الاداء وتصحيح الانحرافات ، وهو بهذا لا يشمل تحديد المعايير الرقابية •

متى تتم الرقابة :

لا تكون الرقابة دائما بعد التنفيذ ، فقــد تتم — ويفضل أن تتم — أثناء التنفيذ كلما أمكن ، وذلك للتأكد من أن ما يتم مطابق لمــا هو مطلوب أن يتم ، لامكان تصحيح أى اختلاف قبل أن يستفحل •

ومن أمثلة الذين يقومون بالرقابة أثناء التنفيذ قائد السفينة : فهو يقرأ المؤشرات لمعرفة ما اذا كان يسير على الخطة الموضوعة ، ويقوم باتخاذ اللازم لتصحيح الخطأ أو الانحراف • فعملية الرقابة عمليــة مستمرة طالمــا أن هناك أعمال تتم ، أى أن الرقابة لا تتم فى نهاية فترة زمنية معينة وانما هى عملية مستمرة ملازمة التنفيذ والتخطيط •

من يقــوم بالرقابة :

يقوم كل ادارى بعملية الرقابة فى حــدود الخطط التى وضعهــا • فالادارة العليا فى أية منظمة تراقب الأعمال المتعلقة بالمشروع ككل • ومديرو الادارات يقومون بالرقابة فى حدود خطط اداراتهم • وعلى هــذا يجب ألا يتطرق الى الذهن أن « المراقب » Controller فى المنظمة يقوم بوظيفة الرقابة الادارية التى نتكلم عنها هنــا • ان الرقابة لا ترتكز على ادارة الرقابة وليست من مسئولية المراقب • فبالرغم من أن المراقب مسئول عن حفظ السجلات وفواتير الدفــع وقبــض الأموال وتجهــيز الفواتير ، وصيانة المكاتب ، والحسابات الروتينية ، فليست له وظيفة الرقابة الادارية ••• انما وظيفته هى فى تقــديم الاقتراحات الى رئيسه الادارى والى الرؤساء الاداريين المسئولين عن وضع المشروع ككل • وهو يقوم بتنسيق مختلف الخطط والميزانيات التقديرية ، وذلك بتجهيز التقارير الملائمة وتقديمهابتنميط طرق المحاسبة والاجراءات الأخرى • فوظيفة المراقب بالنسبة الى كل ذلك وظيفة اخبارية الى أعلى ، وان كان يقوم بمراقبة تنفيــذ السياسات التى قررتها الادارة •

فللمراقب أن يوجد الميزانية وينسقها ، ولكن ليس له أن يتمم ذلك إلا عن طريق الادارة العليا ، فليس له سلطة اعطاء التعليمات أو الأوامر للادارات الأخرى • ان المراقب ذو سلطة وظيفية وعليه أن يتجنب اعطاء القرارات التنفيذية •

مجالات الرقابة :

لما كانت الادارة مسئولة عن استخدام الموارد المادية والبشرية استخداما أمثلا فانه من الضرورى أن تشمل الرقابة جميع المجالات (١) •

أولا ـ الرقابة على على الأموال وتشمل :
- الرقابة على الايرادات •
- الرقابة على المصروفات •
- الرقابة على تكاليف الانتاج وتكاليف التسويق والتكاليف الادارية •
- الرقابة على الاجور والمرتبات •
- الرقابة على المصروفات الرأسمالية •

ثانيا ـ الرقابة على المواد والآلات وتشمل :
- درجة استخدام المواد استخداما أمثلا (انتاجية المواد) •
- الطاقة الانتاجية للآلات (المستخدمة والعاطلة) •

ثالثا ـ الرقابة على الجودة :
- الرقابة على جودة الانتاج والسلع •
- الرقابة على جودة الأبحاث •

رابعا ـ الرقابة على الوقت :
- وقت العمال •

---

(١) يقول هنرى فايول :
«It (control) operates on everything, things, people, action» P. 107.

- وقت الموظفين .
- وقت الاداريين .

خامسا ـ الرقابة على جودة الادارة والاداريين

هذا ويمكن النظر الى مجالات الرقابة من ناحية تقسيم المشروع الى نشاطات متخصصة ، فبالنسبة لمشروع صناعي يمكن أن تكون مجالات الرقابة كالآتي :

- رقابة على الانتاج .
- رقابة على التسويق .
- رقابة مالية ... ومراجعة الحسابات .
- رقابة على الأفراد .
- رقابة شاملة للمشروع ككل .

ويمكن النظر الى مجالات الرقابة من ناحية الوظائف الادارية كما يأتي :

- الرقابة على الأهداف (الرقابة على الربحية ، على المركز السوقي ، على الانتاجية ... الخ) .
- الرقابة على السياسات
- الرقابة على الاجراءات .
- الرقابة على الميزانيات التقديرية .
- الرقابة على البرامج الزمنية .
- الرقابة على التنظيم الهيكلي .
- الرقابة على الاداريين .
- الرقابة على الروح المعنوية .
- الرقابة على الانحرافات .

وسنعود الى هذا الموضوع مرة أخرى في الفصل القادم .

مراحل الرقـــابة :

لكى يتم التأكد من أن ما تم مطابق لمـا يلزم اتمامه ، يجب توافر مقاييس أو معايير لقياس ماتم ، وبقياس الأداء يتم معرفةالانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد اتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابهـا والعمل على تصحيحها ، وعلى هذا فمراحل الرقابة ثلاث :

١ — تحـديد المعايير أو المقاييس الرقابية ،
٢ — قيـاس الأداء ،
٣ — معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد اتمامه ومعرفة أسباب هـذه الانحرافات والعمـل على تصحيحها ،

وسنخصص هذا الفصل للمعايير الرقابية ، أما الفصل القـادم فيبحث فى قياس الأداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها ،

تحـديد المعـايير الرقابية

يمـكن تعريف المعـايير الرقابيـة بأنها مقاييس تستخـدم لقياس النتائج الفعليـة ، فهى بذلك وسـيلة يتم بمقتضاها مقـارنة شىء بشىء آخر ، كما تعتبر فى الوقت ذاته هدف يسعى (بضم اليـاء) الى تحقيقه ،

ومن الضرورى تحديد معايير للمواد والآلات والأموال والمجهودات كما يجب تحديد معايير لتصرفات الأشخاص ... الخ ، وعلى هـذا يمكن تقسيم المعايير بصفة عامة الى قسمين : (أولا) معايير اقتصادية (ثانيا) معايير اجتماعية ،

أولا — المعايير الاقتصادية :

المعـــايير الاقتصادية هى معايير لقياس مدى استخدام العنـــاصر استخداما أمثلا • وقد تكون هذه المعايير على مستوى الاستخدام الفعلى (حيث يتم استخدام المواد والآلات والوقت) فيطلق عليهـــا معايير كمية • وقد تكون متعلقة بقياس الناحية المـــالية للاستخدام فيطلق عليها معايير مالية • وفيما يلى قائمة بالمعـــايير الاقتصـــادية وأمثلة لها :

١ — معايير رقابية للمواد :

مثل المعـــايير الآتية :

كمية الفحم المستخدمة فى كل وحدة منتجة •

كمية الدقيق بالنسبة لباكو بسكويت ••• وهكذا •

٢ — معايير رقابية للآلات :

مثل المعـــايير الآتية :

عدد الوحدات المنتجة لكل آلة •

عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة عمل من ساعات عمل الآلة•

٣ — معايير رقابية للوقت :

مثل المعـــايير الآتية :

عـــدد الكلمات التى يضربها الكاتب على الآلة الـــكاتبة فى الدقيقـــة •

عـــدد الخطابات التى يقوم بتصديرها موظف السكرتارية فى الساعة •

عدد الايصالات التى يقوم بكتابتها موظف فى عشر دقائق •

عدد الساعات التى يبذلها العامل لكل وحـــدة منتجة ••• وهـــكذا •

٤ ـ معايير رقابية للأموال :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من هذه المعـايير :

(أ) معايير تكاليف (ب) معايير ايرادات (جـ) معايير رأس المـال • وتسمية كل نوع يوضح الفرق بينها ، وفيما يلى أمثلة لها :

(أ) معايير التكاليف :

وفيما يلى أمثـلة لهـا :

تكاليف الفحم فى كل وحـدة منتجة •

تكاليف الدقيق بالنسبة لباكو بسكويت •

تكاليف ساعة عمل من ساعات الآلة بالنسبة لكل وحدة منتجة •

تكاليف العمل بالنسبة لكل وحـدة منتجة •

تكاليف التصنيع بالنسبة لكل وحـدة •

اجمالى التكاليف بالنسبة لكل وحدة منتجة ••• وهكذا •

(ب) معايير الايرادات :

مثل متوسط الايرادات بالنسبة لكل منطقة ، لكل عميل ، لكل سلعة منتجة ، لكل صفقة ، لكل ادارة ••• وهكذا •

(جـ) معايير رأس المـال :

مثـال :

العـائد على رأس المـال المستثمر (الأرباح مقسومة على رأس المـال المستثمر) •

كمية رأس المـــال بالنسبة لحجم المبيعات ... وهكذا (١) .

ثانيا — المعـــايير الاجتماعية :

المعايير الاجتماعية معايير لقياس مـدى قيام المشروع بمسئولياته الاجتماعية ... ومن أحسن المعـايير الاجتماعية « الصورة الذهنية للمشروع » عند موظفيه وعمـاله ومستهلكيه ومستثمريه ومورديه والمجتمع بصفة عامة . ومشكلة المعـايير الاجتماعية أنه من الصعب تحـديد أبعادها .

على أنه يمكن قيـاس الصورة الذهنية للمشروع عنـد موظفيـه بمؤشرات مثل معدل الاستقالات ومعدل الغياب ومعدل الاضرابات(٢)

ويمكن قيـاس الصورة الذهنية لمشروع عند مستهلكيه ومورديه بطريقة من طرق الاستقصاء (توجيه الأسئلة ...) .

معـدلات التحـاليل المـالية(٣)

تعتبر معدلات التحاليل المـالية من أهم المعايير الاقتصادية (المالية) باعتبارها مقاييس نسبية عن المركز المـالى للمشروع ويتم عملها من واقع الميزانية العمومية فهذه المعدلات عبارة عن علاقات بين مفردات الميزانية وبعضها . وفيما يلى معدلات التحاليل المـالية المشهورة مبينا أمام كل منها المعدلات المقبولة وتلك التى تتطلب النظر والدراسة (٤) .

---

(١) سنعالج معايير رأس المال بالتفصيل فى مكان آخر .

(٢) سنعود الى هذا الموضوع فى فصل ادارة الأفراد .

(٣) يمكن تأجيل دراسة هذا الموضوع حتى ينتهى القارىء من فصل الادارة المالية ... وحتى يلم بقدر كاف من المصطلحات المحاسبية . التوسع راجع كتاب «الادارة المالية» للمؤلف .

(٤) من أهم الكتب التى تعالج موضوع معدلات التحاليل المالية :

— Roy Foulke : Practical Financial Statement Analysis.

— Alexander Wall : Basic Financial Statement Analysis. Harper and Bros. N.Y.

— H. B. Maynard : Top Management Handbook. Mc-Graw Hill.

اسم المعدل (أو النسبة)	المعدل المقبول	الحالة الخطرة أو التي تتطلب الدراسة
١ ـ صافي الربح (بعد الضرائب) الى صافي المبيعات .	٤ الى ٦٪	أقل من ٤٪
٢ ـ صافي الربح (بعد الضرائب) الى صافي رأس المال المستثمر .	١٢ الى ١٥٪	أقل من ٨٪
٣ ـ صافي الربح الى صافي رأس المال العامل .	—	—
٤ ـ صافي المبيعات الى صافي رأس المال المستثمر .	٢ الى ٤	أقل من ٢
٥ ـ صافي المبيعات الى صافي رأس المال العامل .	—	—
٦ ـ صافي المبيعات الى بضاعة آخر المدة .	حسب طبيعة العمل	حسب طبيعة العمل
٧ ـ الخصوم المتداولة الى صافي رأس المال المستثمر .	٣٠ الى ٤٠٪	أكثر من ٥٠٪
٨ ـ الخصوم المتداولة الى بضاعة آخر المدة .	—	—
٩ ـ الخصوم الكلية الى صافي رأس المال المستثمر .	٥٠ الى ٧٠٪	أكثر من ٩٠٪
١٠ ـ متوسط الديون بالايام (متوسط مدة التحصيل) .	٢٠ الى ٤٠	أكثر من ٤٠ يوم
١١ ـ الاصول المتداولة الى الخصوم المتداولة .	٢ الى ١	أقل من ٢ : ١
١٢ ـ النقدية وأوراق القبض الى الخصوم المتداولة .	١ الى ١	أقل من ١ : ١
١٣ ـ النقدية والبنك الى الخصوم المتداولة .	٧٥ر٠ الى ١	أقل من ٦/١٠ الى
١٤ ـ بضاعة آخر المدة الى صافي رأس المال المستثمر .	—	أكثر من ١٠٠٪
١٥ ـ الاصول الثابتة (بعد الاستهلاك) الى صافي رأس المال المستثمر .	٣٠ الى ٥٠٪	أكثر من ٦٠٪
١٦ ـ احتياطي الاستهلاك الى تكاليف الاصول الثابتة .	٤٥ الى ٥٥٪	أكثر من ٦٠٪

المصدر : المراجع المذكورة في الصفحة السابقة .

فوائد معـدلات التحاليل :

يستخدم المشروع الكثير من الأموال والآلات والمواد والأشخاص والوقت ومن الأهميـة معرفة الاجابة على عـدد من الأسئلة مثل : هل تم استخدام الأموال استخداما أمثـلا ؟ وهل تم استخدام قوة العمل على أحسن وجه ؟ هل المصروفات المختلفـة متناسبة وملائمة مع كميـة المبيعـات أو أنهـا تزيد أم تقـل ؟ هل يعتبر المشروع أكثر كفـاية من المشروعات الأخرى المماثلة ؟

هـذه أسئلة وغيرها يريد المستثمر الاجابة عليهـا ، كمـا يريدها كل من المديرين والمقرضين والحكومة والمستهلكين بقصد معرفة مدى قوة المشروع • وعلى هـذا فالاجـابة على هـذه الأسـئلة تهم كل المجتمع ••• بكل جماهيره •

إن معـدلات (نسب) التحاليل ما هى إلا أدوات رقابيـة لمعرفة نقط القوة والضعف فى المشروع •

وفيما يلى شرح لبعض أنواع المعدلات المذكورة :

١ — صافى الربح إلى صافى المبيعات :

يتم الحصول على هـذا المعدل بقسمة الأرباح الصافية (أى بعد خصم الضرائب) على الايرادات من المبيعـات (بعـد خصم المرتجعات) • ويمثل هـذا المعدل مدى ربحيـة المبيعات أو قـدرة المجهودات البيعيـة على تحقيق أرباح •

٢ — معـدل العـائد على رأس المـال المستثمر :

(صافى الربح إلى صافى رأس المـال المستثمر) •

يتم الحصول على هـذا المعـدل بقسمة الأرباح على رأس المـال المستثمر فى المشروع • فاذا كان هـذا المعـدل صغيرا دل على عدم قـدرة المشروع على تحقيق أرباح مناسبة — أى ربحيـة المشروع قليـلة • وغالبـا ما يكون هـذا مؤشرا لضرورة الخروج من ميدان الأعمال الذى يزاوله المشروع ، أو لضرورة إحداث تغييرات أساسية فى طريقة العمل أو فى طبقـة المديرين (١) ••• الخ •

٣ — صافى الربح إلى صافى رأس المـال العـامل :

يتم الحصول على هـذا المعـدل بقسمة صـافى الربح على رأس المـال العـامل •

٤ — صافى المبيعـات إلى صافى رأس المـال المستثمر (معـدل دوران صافى رأس المـال المستثمر) •

هـذا المعدل طريقة لتحـديد متوسط دوران رأس المـال فى مدة معينـة • وبمعنى آخـر فهو يوضح درجة نشـاط رأس المـال المستخدم فى المشروع • ويتم الحصول على هـذا المعـدل بقسـمة صـافى المبيعـات على صافى رأس المـال المستثمر فى مدة معينـة • والمعدل يظهر فى شكل عـدد مرات الدوران •

٥ — صافى المبيعات إلى صافى رأس المـال العامل (معدل دوران رأس المـال العـامل) •

للحصول على هـذا المعـدل يجب أولا طرح مجموع الخصـوم المتداولة من الأصول المتداولة للحصول على صافى رأس المـال العامل (أى الأصول المملوكة الممكن تحويلهـا إلى نقـدية فى أثنـاء السير العـادى للمشروع) •

---

(١) لاحظ اننا نقول «المديرين» ولا نقول «الموظفين والعمال» •

فالمشروع الذى يملك ٠٠٠ ٢٥٠ جنيه أصول متداولة وعليه ٠٠٠ ١٥٠ جنيه خصوم متداولة ، يكون رأس ماله العامل هو ٠٠٠ ١٠٠ جنيه . وللحصول على معدل دوران رأس المال العامل يقسم صافى المبيعات على الـ ١٠٠,٠٠٠ جنيه . فإذا كانت هذه النسبة منخفضة فمن الضرورى دراسة الأمر .

٦ — صافى المبيعات إلى بضاعة آخر المدة (معدل دوران البضاعة) .

يتم الحصول على هذا المعدل بقسمة صافى المبيعات على بضاعة آخر المدة . ومن الضرورى دائما توحيد أسس احتساب كل من المبيعات والبضاعة ، سواء كان ذلك بالتكاليف أو ثمن البيع أو وحدات . وإن أحسن مقارنة هى تلك التى تعتمد على وحدات للتخلص من مشكلة أساس التسعير .

٧ — الخصوم المتداولة إلى صافى رأس المال المستثمر .

صافى رأس المال المستثمر هو قيمة المشروع مطروحا منه الأصول غير المحسوسة . وبطريقة أخرى هو رأس مال المشروع زائد الاحتياطات زائد الأرباح ناقصا شهرة المحل والعلامات التجارية وحقوق التأليف ومصاريف التأسيس (الظاهرة فى الميزانية) . فهذه الأصول غير ذى أهمية عند تصفية المشروع . فليس لشهرة المحل مثلا أى قيمة تجارية محسوسة وقد يكون لها أهمية كبيرة للمشروع القائم إلا أنه ليس لها أى قيمة فى ذاتها وإنما تعبر عن قدرة المشروع على تحقيق أرباح .

وهذا المعدل (الخصوم المتداولة إلى صافى رأس المال المستثمر) يشير المركز المالى للمشروع عن طريق المقارنة بين مديونية المشروع ودائنيته .

٨ — الخصوم المتداولة إلى بضاعة آخر المدة :

هذا المعدل يقيس مدى قدرة المشروع على تسديد ديونه المتداولة من بيع بضاعة آخر المدة .

٩ — الخصوم الكلية إلى صافى رأس المال المستثمر .

هذا المعدل يقيس مدى قدرة المشروع على تسديد جميع الديون .

١٠ — متوسط الديون بالأيام (متوسط فترة التحصيل) :

يتم الوصول إلى هذا المعدل بقسمة صافى المبيعات بالأجل فى العام على ٣٦٠ يوم (مطروحا منها الآحاد أو الجمعة) وذلك للحصول على متوسط المبيعات اليومية بالأجل . وبعد ذلك يقسم إجمالى أوراق القبض والحسابات المدينة (مضافا إليها كل الأوراق المخصومة فى البنك) على متوسط المبيعات اليومية بالأجل (بالأيام) والناتج يسمى متوسط مدة التحصيل .

ويجب الاشارة إلى ضرورة معرفة أن هذا المعدل مجرد علاقة تساعد فى فهم طول مدة الائتمان المرتبطة بالمبيعات ... وهذا لا يغنى عن الدراسة الدقيقة لمعرفة المركز الدقيق لمختلف أنواع الحسابات المدينة وأوراق القبض .

١١ — معدل التداول (الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة) :

يتم الحصول على هذا المعدل بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة . ويمكن الحصول على الأصول المتداولة من الميزانية وهى حاصل جمع النقدية فى الصندوق والبنوك ، وأوراق القبض . والحسابات المدينة تحت الطلب ، والمواد الخام ، والبضاعة تحت التشغيل ، والبضاعة الجاهزة . أما الخصوم المتداولة

فتشـمل أوراق الدفع والحسـابات الدائنـة تحت الطلب • ويشير هـذا المعـدل إلى درجة إمكانيـة الأصول المتـداولة فى تسـديد الديون المتداولة • ويرى الكثيرون أن المعدل المقبول هو ٢ إلى ١ •

١٢ — النقـدية وأوراق القبض إلى الخصوم المتداولة :

يقيس هـذا المعدل مدى اسـتعداد المشروع لتسـديد ديونه من واقع النقـدية وأوراق القبض (لاحظ أن هـذا المعـدل وسط بين معدل التـداول والمعدل النقـدى كما سيأتى) •

١٣ — المعدل النقدى : (النقدية والبنك إلى الخصوم المتداولة) :

يقيس هنـا المعدل العلاقة بين النقـدية والديون المتداولة • ويتم الحصول عليـه بقسمة النقـدية الموجودة فى الصندوق وفى البنك ، على مجموع الخصوم المتداولة كمـا تظهر فى الميزانيـة العموميـة • ويبين هـذا المعـدل مقـدرة المشروع على الوفـاء بالديون قصيرة الأجل (الخصوم المتـداولة) • والفرق بين المعـدل النقدى ومعدل التداول واضح فى أن الأخير يشمل النقدية وغيرها من مختلف الأصول والتى ليست لهـا نفس الصفة التى تتميز بهـا النقـدية ، فغالبـا ما تأخـذ البضاعة الجاهزة أو أوراق القبض ، بعض الوقت ، حتى يمكن تحويلهـا إلى نقـدية •

١٤ — بضاعة آخر المـدة إلى صافى رأس المـال المستثمر :

يعبر هـذا المعـدل عن مدى اسـتثمار رأس المـال فى بضـاعة مخـزونة •

١٥ — الأصول الثابتـة إلى صافى رأس المـال المستثمر :

تحتسب الأصول الثابتـة بعد طرح الاستهلاكات • ويتم الحصول على هـذا المعـدل بقسمة الأصول الثابتـة على صافى رأس المـال المستثمر • وهـذا المعـدل يعبر عن مـدى اسـتثمار رأس المـال فى أصول ثابتـة •

ونصور فيمــا يلى ميزانيــة عمومية افتراضية ونوضح كيف يمكن احتساب بعض المعدلات (معدل التداول ، المعدل النقــدى ، معــدل العــائد على رأس المــال المستثمر) ٠

	١٠ ٠٠٠	نقدية بالصندوق	٣٠٠ ٠٠٠	رأس المال
١٠٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	بنك مصر	٢٠٠ ٠٠٠	بنــوك
	٢٨٠ ٠٠٠	أوراق القبض	٣٠٠ ٠٠٠	دائنون
٤٠٠ ٠٠٠	١٢٠ ٠٠٠	مدينين	٢٠٠ ٠٠٠	أوراق دفع
	٥٠ ٠٠٠	مواد خام		
	١٤٠ ٠٠٠	موادنصف مصنوعة		
٢٠٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	بضاعة جاهزة		
٣٠٠ ٠٠٠		مباني وعدد وآلات		
١ ٠٠٠ ٠٠٠			١٠٠٠ ٠٠٠	

ملحوظة السندات مستحقة الدفع خلال عام ٠

وفيمــا يلى كيفيــة حساب معدل التــداول :

الأصول المتداولة = ١٠٠ ٠٠٠ + ٤٠٠ ٠٠٠ + ٢٠٠ ٠٠٠ = ٧٠٠ ٠٠٠

الخصوم المتداولة = ٢٠٠ ٠٠٠ + ٣٠٠ ٠٠٠ + ٢٠٠ ٠٠٠ = ٧٠٠ ٠٠٠

أذن معــدل التــداول = ٧٠٠ ÷ ٧٠٠ = ١ : ١

أما المعــدل النقــدى فيمكن معرفتــه كالآتى :

النقــدية = ١٠ ٠٠٠ + ٩٠ ٠٠٠ = ١٠٠ ٠٠٠

الخصوم المتداولة = ٢٠٠ ٠٠٠ + ٣٠٠ ٠٠٠ + ٢٠٠ ٠٠٠ = ٧٠٠ ٠٠٠

المعــدل النقــدى = ١٤ر٠ إلى ١

وإذا فرضنا أن الأرباح الظاهرة في حساب الأرباح والخسائر ٣٠٠٠٠ — مع افتراض وجود خسائر متراكمة قدرها ٣٠٠٠٠ ج — فان معدل العائد على رأس المال يكون ١٠٪ (٣٠٠٠٠ مقسومة على ٣٠٠ ٠٠٠) •

حدود معدلات التحاليل المالية :

إن استخدام أية بيانات إحصائية يتطلب الالمام بنقط الضعف الطبيعية الموجودة فى تلك الأرقام • فان الطرق المحاسبية المستخدمة (مثل كيفية استهلاك الآلات وكذلك كيفية احتساب بضاعة آخر المدة ، تؤثر على حساب الأرباح والخسائر والميزانية) • إلا أنه إذا استخدم المشروع نفس الطريقة المحاسبية ، فان البيانات يكون لها معنى حيث توضح المركز المالى للمشروع •

وفى كل الأحوال يجب التذكر أن هذه المعدلات للارشاد فقط وليست مقاييس دقيقة • وعلى هذا فمن الضرورى معرفة الطرق المحاسبية المستخدمة فى هذه البيانات ومعرفة أثر حجم المشروع والسياسات المختلفة ••• واعتبارات أخرى كثيرة ••• وإلا كانت هذه المعدلات مضللة •

إن معدلات التحاليل المالية مثل (ترمومتر الحرارة) • فبعض الناس لا تعرف أن تقيس ، وإذا قاست لا تعرف كيف تستفيد من القياس •

معدلات تحاليل التشغيل (١)

إن معدلات التشغيل من أهم المعايير الاقتصادية لقياس الكفاية الانتاجية للمشروع • فهى عبارة عن علاقات نسبية بين مفردات الأرباح والخسائر وبعضها • ومن أمثلة معدلات التشغيل المعدلات الآتية :

---

(1) Operational Ratios.

١ — تكاليف المبيعـات كنسبة مئوية من المبيعـات (بعد طرح المردودات) .

٢ — إجمـالى الربح .

٣ — إجمـالى المصروفات بالنسبة لصافى المبيعـات .

٤ — إجمـالى المصروفات الادارية بالنسبة لصافى المبيعـات .

٥ — إجمـالى مصروفات التسويق بالنسبة لصافى المبيعـات .

٦ — إجمـالى مصروفات الانتـاج بالنسبة لصافى المبيعـات .

٧ — مصروفات الانتـاج بالنسبة للمصروفات الاجماليـة .

٨ — مصروفات التسويق بالنسبة للمصروفات الاجماليـة .

٩ — المصروفات الادارية بالنسبة للمصروفات الاجماليـة .

١٠ — مصاريف الاعلانات بالنسبة للمبيعـات .

١١ — مصاريف الاعلانات بالنسبة لاجمالى المصروفات .

١٢ — إجمـالى المصروفات غير العـادية للمصروفات العـادية .

نلاحظ أن معظم الأرقام تنسب إلى : صافى المبيعـات أو إجمالى المصروفات .

وغالبـا ما يتم عمل هـذه النسبة لعـدد من السنين . حتى يمكن معرفة اتجاهات الكفـاية الانتاجيـة فى المشروع وحالة التشغيل . وفى البـلاد التى تتوافـر فيهـا الاحصائيات يمكن مقـارنة هـذه المعـدلات مع معـدلات التشغيل للمشروعات الأخرى ذات الظروف المماثلة .

وفيمـا يلى حساب الأرباح والخسائر مصمم بحيث يعطى معدلات التشغيل المذكورة ، ومنه نلاحظ أن الأرقام تؤخـذ كنسبة من صافى المبيعـات (١٠٠٪) .

حســاب الأرباح والخسائر :

	المبلغ	٪
اجمــالى المبيعات ١٩٣ر٤٧٢		
مرتجعات ومسموحات ٣ر٧١٨		
صــافى المبيعات	١٨٩ر٧٥٤	١٠٠ر٠٠
تكاليف المبيعات المباعة	١٤٧ر٣٤٨	٧٧ر٦٥
اجمالى الربح للمبيعات	٤٢ر٤٠٦	٢٢ر٣٥
مصاريف تسويق ١٠ر٤٧٩		٥ر٥٢
مصاريف ادارية ١٩ر٥١٠		١٠ر٢٨
مصاريف ماليــة ١ر٣١٢		٠ر٦٩
اجمالى المصــاريف	٣١ر٣٠١	١٦ر٤٩
اجمالى أرباح التشغيل	١١ر١٠٥	٥ر٨٦
مصاريف غير عــادية	٣٠٠	ر١٦
صافى الربح قبل الضرائب	١٠ر٨٠٥	٥ر٧٠
وضرائب	٤ر٨٦٣	٢ر٥٦
صافى الربح بعد الضرائب	٥ر٩٤٢	٣ر١٤

المعايير الرقابية التى تستخدمها شركة دى بونت Du Pont الأمريكية [1]

١ — بيــانات سنوية لمــدة عشر سنوات :

— معدل العائد على رأس المــال المستثمر (نسبة مئوية) .

— معدل دوران البضاعة .

الايرادات منسوبة إلى المبيعات (نسبة مئوية) .

ويتم تصوير هــذه البيــانات على أوراق بيانيــة « لوغاريتمية » حيث يكون متوسط العشرة سنين أساس المقــارنة .

(١) من الشركات الأمريكية الشهيرة بنجاح ادارتها .

٢ ـ بيـانات شـهرية محـورة إلى أرقام سـنوية (ضرب الرقم الشهرى × ١٢) ومقارنة ذلك ببيـانات ربع سنوية محـورة إلى أرقام سنوية (ضرب الأرقام الربع سنوية × ٤) .

هـذه البيـانات تتعلق بـ :

ـ معـدل العـائد على رأس المـال المستثمر .
ـ معـدل دوران البضاعة .
ـ الايرادات منسوبة للمبيعـات .

ويتم تصوير هـذه البيـانات على أوراق بيانيـة لوغاريتميـة ، ويتم مقارنتهـا مع النتـائج المتوقعـة التى يتم تكييفهـا كل ثلاثة أشـهر .

وبالاضافة إلى هـذه الرسوم البيانيـة الهـامة فان هناك رسوم بيانيـة أخرى :

١ ـ المبيعـات بالدولار والايرادات بالدولار بالنسبة إلى المتوقع (سـنة وعشر سنين) .

٢ ـ المصروفات كنسبة مئوية من المبيعـات مع رسومات أخرى منفصـلة عن تكاليف الانتـاج وتكاليف التسويق وتكاليف النقل والمصروفات الادارية .

٣ ـ البضاعة المخزونة (بالدولار وعدد الأشهر التى يتم خلالهـا استهلاك المخزون) . بالمقـارنة مع المواد الخام والبضاعة نصف الجـاهزة .

٤ ـ البضاعة المخزونة مقـارنة مع الاستثمارات الفعليـة .

٥ ـ أوراق القبض مقارنة مع الاستثمارات الفعليـة .

٦ — المركز النقـدى •
٧ — الاستثمارات بالدولار مقـارنة مع التوقعات :
— رأس المال العامل مع المتوقع •
الاستثمارات طويلة الأجل •
احتياطى الاستهلاك بالدولار • (نسبة مئوية) •
وتستخدم الشركة هـذه الرسـوم شهريا لتقييم مركز ربح معين Profit Center

الرقابة على الصورة الذهنيـة للمشروع

قلنـا عنـد الأهـداف ، انـه لكل المشروعات ، صغيرة كانت أم كبيرة ، حكوميـة أو أهليـة ، ••• شخصية تمـاما مثـل شخصية الانسـان الفرد • وقلنـا أيضـا أن الصـورة الذهنيـة للمشروع (الانطبـاعات الشعورية واللاشعورية عنـد الجماهير) من أحسن المؤشرات عن نجاح المشروع أو فشله لأنهـا مقيـاس شامل لقدرة الادارة على تحقيق مسئولياتهـا الاقتصادية والاجتماعيـة • لذلك فمن الضرورى لكل المشروعات الرقـابة على الصورة الذهنيـة لـه عنـد جمـاهيره •

والسؤال الآن كيف تتكون شـخصية المنظمـة ؟ هل تتكون بنـاء على حقـائق أم على أساس انطباعات النـاس عن الحقائق وقـد تختلف الثانيـة عن الأولى • يرى علماء النفس الاجتماعى أن الحكم على الفرد أو المنظمـة غالبـا ما يكون على أساس انطبـاعات عن الواقع (١) •

---

(١) فى هذا يقول بيير مارتينو :
People do not react with reality.
Rather they react with their subjective knowledge of reality.

راجـع :
Martineau, «The Corporate Personality». Developing the Company's Image P. 5.

وليس للمؤسسة صورة ذهنيــة واحدة عنــد النـــاس ، بل لهــا عــدة صور ذهنيــة باختلاف نوع الجمهور (مستهلكين ، موردين ، موظفين ، مستثمرين •••) • والصورة الذهنيــة عنــد الجمهــور الواحــد لهــا عــدة وجوه أو عنــاصر وتختلف باختــلاف الوقت والظروف •

فالصورة الذهنيــة للسكك الحــديدية لا تشــمل فقط مواعيــد القطارات وإنما تشمل طريقــة معــاملة الجمهور ، التصميم الداخلى للقطارات ونظافتهــا ، حجرات الانتظار ••• وهكذا •

وتظهر شخصية المنظمة فى كيفيــة تعاملهــا مع جماهيرها : وعلى هــذا يعتبر كل شخص فى المنظمة مسئول عن تكوين شخصية المنظمة من الرئيس الادارى الأعلى (رئيس مجلس إدارة أو مدير عــام) إلى عامل التليفون أو عامل النظــافة (١) •

ولمــا كانت سمعة المشروع وشخصيته قــد تتكون على أساس من الحقــائق ، كمــا قــد تتكون على أساس انطبــاعات النــاس عن الحقــائق ، فانه من الضرورى معرفة الرأى العــام لدى جمــاهير النــاس وتحليــله ثم اتخاذ ما يلزم لتدعيم التفــاهم المتبــادل بين المنظمة وجماهيرها • من هنــا نشأت أهميــة « العلاقات العــامة » وبحوث الرأى العــام وتحليــله • لذلك كان من الضرورى التعرض لهــذين الموضوعين •

الرأى العــام : تعريفــه وخواصه وطرق قياسه :

يمكن تعريف الرأى العــام بأنه « وجهات النظر والشعور السائد لجمهور معين فى وقت معين لموضوع معين » • وعلى هــذا ، فالرأى العــام عبــارة عن اتجاهات ومعتقــدات ووجهات نظر لمجموعة من

---

(١) نحن نميل الى الاعتقاد بأن لعامل التليفون مثلا أثر كبير فى تكوين سمعة المشروع قد تتساوى ـ فى حالات معينة ـ مع أثر المدير العام نفسه •

الناس • وهو بذلك تيار مجرد غير ملموس نتيجة تفاعل أفكار الأفراد وآرائهم الفردية • وللرأى العام صفات يتميز بها :

١ — يتكون الرأى العام على أسس مصالح ذاتية ، ولذلك يكون ملونا برغبة أو مصلحة الجمهور • وهو على هذا غالبا ما لا يكون مبنيا على حقائق وإنما انطباعات هؤلاء الأفراد عن الحقائق •

٢ — إذا كان الرأى العام مستند إلى حقائق ملموسة فانه يكون من الصعب تغييره •

٣ — للرأى العام حساسية للحوادث الهامة أو الخطيرة أو تلك التى تتعرض لمصالح الأفراد ، وهو لا يدوم كثيراً إلا إذا كانت المصالح الذاتية معرضة للخطر (١) •

ويقاس الرأى العام بعدة طرق نذكر منها :

(أ) طريقة « الاستقصاء الجماعى » : حيث تسجل مناقشات عدد من الأفراد (من ٦ إلى ١٢) على شريط تسجيل حول موضوع معين • وتمتاز هذه الطريقة بأنها تظهر أثر التفاعل الجماعى بين الآراء •

(ب) طريقة « الاستقصاء الفردى العميق » : وتتم بتوجيه أسئلة لشخص واحد حيث لا يكتفى بمجرد الحصول على إجابة الأسئلة ، وإنما بهدف معرفة الدوافع • ومن عيوب هذه الطريقة التكاليف الباهظة والبطء الملحوظ • ويرى علماء النفس أن هذه الطريقة قد تفشل فى معرفة الدوافع الحقيقية لمغالطة الشخص نفسه ، أو لعدم قدرته على معرفة دوافعه الحقيقية •

---

(1) Cantril : Gauging Public Opinion · 1947.

(جـ) الطرق « الاسقاطية » : وهى تفيد فى معرفة حقيقة الشعور عند الفرد عندما يعجز هو عن معرفته . ومن بين الطرق الاسقاطية : « طريقة تداعى المعانى عن طريق الكلمات » وطريقة « اكمال الجمل (١) » .

جماهير المشروع :

قلنا أنه ليس هناك صورة ذهنية واحدة ، وإنما عدة صور تختلف باختلاف الجماهير . وقلنا أن الجمهور هو مجموعة من الأفراد تقع فى محيط نشاط مشروع أو مؤسسة تؤثر عليها وتتأثر بها ويختلف فى تكوينه حسب طبيعة المشكلة . وعلى هذا يمكن وجود الجماهير الآتية لأى مشروع :

المستخدمين — المساهمين — المستهلكين — المستهلكين المتوقعين — الموردين — المنافسين — المؤسسات الاجتماعية — الحكومة المركزية — الحكومة المحلية — الصحافة — الراديو — التليفزيون — السينما — الاتحادات والمؤسسات المهنية والعلمية ... الخ .

ونظرا لكثرة هذه الجماهير واختلاف انطباعاتها عن المشروع فقد ظهرت الحاجة إلى نشاط العلاقات العامة .

العلاقات العامة :

تعرف العلاقات العامة بأنها : الجهود التى تبذل فى سبيل إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين مشروع (أو منظمة) وبين جماهيرها .

---

(١) للتوسع راجع مؤلفات علم النفس .

وعلى هــذا قــد يرى المشروع إنشاء قسم أو إدارة للعــلاقات العــامة تكون مهمتهــا :

١ — دراسة الجمــاهير من ناحيــة آرائهــا وعاداتها وتقاليدها ووجهــات نظرها (أى معرفة الرأى العــام لدى مختلف الجمــاهير) وايصال هــذه الانطباعات للاداريين .

٢ — اعــلام هــذه الجمــاهير فى الوقت المناسب بوجهــة نظر المشروع وسياساته والتــأكد من أن المعلومات التى تصــل للجماهير حقائق وليست أخبارا كاذبة . ويتم هــا الاعلام إما بواسطة وسائل الاعلام العــامة (الراديو والتليفزيون والسينما) أو منشورات وحفلات وزيارات (١) .

المبـــادىء

نلخص فيمــا يلى المبــادىء الأساسية التى عالجنــاها فى هــذا الفصــل :

مبــدأ ضرورة الرقــابة :

إن الرقــابة ضرورية فى إتمــام الأعمــال ، فليس هنــاك فائدة فى التخطيط إذا لم يكن هنــاك رقــابة فعليــة للتــأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لمــا أريد إتمــامه .

مبــدأ المعــايير الرقابيــة :

إن أحسن طريقــة للرقابة على أى عمل هى وضع معايير رقابيــة تستخدم كنمط أو كمقيــاس لأداء الأعمــال حيث باستخدامها يمكن معرفة الانحرافات تمهــيدا لتصحيحها .

---

(١) لاحظ أن سمعة المشروع لا يمكن تحسينها بانشاء ادارة للعلاقات العامة ، فسمعة المشروع — كما سبق أن بينا — تتكون من تفاعل مختلف تصرفات الموظفين والاداريين . ووظيفة العلاقات العامة هى فقط فى معرفة آراء الجماهير وايصال المعلومات الصحيحة اليهم .

الأسئلة

١ — ما هو المقصود بالرقابة ؟

٢ — هل الرقابة عملية مستمرة ؟

٣ — هل صحيح أن المراقب فى المشروع هو الذى يقوم بالرقابة الادارية ؟

٤ — كل إدارى يقوم بعملية الرقابة فى حدود الخطط التى وضعها — اشرح مع ضرب الأمثلة .

٥ — ما هى عناصر الرقابة ؟ وما هى درجة الارتباط بينهما ؟

٦ — لا يمكن أن تتم عملية الرقابة دون وجود معايير رقابية . اشرح

٧ — ما هو المقصود بلفظ « معايير رقابية ؟ »

٨ — ما الفرق بين المعايير الكمية والمعايير المالية ؟

٩ — هل تعتبر معايير التكاليف من المعايير المالية ؟ لماذا ؟

١٠ — ما الفرق بين معايير التكاليف ومعايير الايرادات ؟ اضرب الأمثلة .

١١ — يرى البعض أن قياس فاعلية برنامج الدعاية فى زيادة المبيعات من الصعوبة بمكان . لماذا ؟

١٢ — ما هو المقصود بالمعايير الاستراتيجية ؟ وما هو المبرر من وجودها ؟

١٣ — تكلم عن مجالات الرقابة بالتفصيل .

١٤ — للرقابة مراحل ثلاث . ما هى ؟

١٥ — ما المقصود بمعدلات التحاليل المالية ؟ ما هى فوائدها ؟

١٦ — اذكر أربعة عشر معدلا من معدلات التحاليل المالية مبينا كيفية الحصول عليها •

١٧ — ما الفرق بين معدلات التحاليل المالية ومعدلات التشغيل ؟ وضح •

١٨ — ما الفرق بين :

(أ) معدل السيولة والمعدل النقدى •
(ب) الأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر •

١٩ — هل يمكنك الحصول على معدلات التحاليل المالية دون ميزانية عمومية ؟

٢٠ — ما هو المقصود بالصورة الذهنية للمشروع ؟ وهل يمكن تحسين هذه الصورة بانشاء إدارة للعلاقات العامة • وضح •

٢١ — لكل مشروع عدة جماهير •• وضح •

* * *

الفصل الثامن عشر

قيــاس الأداء

الغرض من هــذا الفصل بحث الأصول العلمية لقياس الأداء باعتبــاره المرحلة الثانية من مراحــل الرقابة • وعلى هــذا فنذكر المجالات التى تتعرض لهــا التقارير وأشكالها • كمــا نذكر الاعتبــارات الواجب مراعاتهــا فى التقــارير ، مركزين بصفــة خاصة على « الرقابة بالاستثناء » • ونتناول بتفصيل نسبى مجموعة التقارير التى ترفع للادارة العليــا والتى تكون فى مجموعها نظام رقابى نموذجى •

فى مفهــوم قياس الأداء :

يقصد بقياس الأداء قياس الأعمال التى تتم أو تمت • ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التى تقررت • وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة • ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو بالتقارير •

(أ) الملاحظة المباشرة :

تتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير أو الادارى الى مــكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كميته وطريقته ونوعه) وعلى اتجاهات الموظفين والعمال • ويرى الكثيرون أنه ليس هنــاك بديل للملاحظة المباشرة فى قياس الأداء ، فهى تعطى فكرة واقعية عن الأداء حيث يرى الاداريون ما يحــدث ويسمعون بأنفسهم ما يقال • على أن من عيوب الملاحظة المباشرة كطريقة لقيــاس الأداء :

١ ــ كثرة الوقت الذى يقضيه الادارى للتعرف على أوجه العمــل المختلفة •

٢ - عدم أمكان وجود الادارى فى أكثر من مكان واحد فى وقت واحد وقــد يكون مطلوبا لاتخاذ قرارات فى أمور أخرى •

٣ — قــد تفسر زيارة المدير الشخصية باستمرار على أنها عــدم ثقة فى المرؤوسين •

٤ — الملاحظة المبــاشرة بالضرورة تقتصر على القليل من الأعمــال والقليل من المستخــدمين • فمــن غير الممكن ملاحظة جميع المستخدمين وجميع أعمال كل مستخــدم •

٥ — الاطلاع على التفاصيل الدقيقــة قــد يفقــد الرئيس شعوره بالاطــار الكلى لسير الأعمال •

(ب) التقارير :

تحتل التقارير مكانا هاما بين وسائل قياس الأداء وهى اما شفوية واما كتابيــة • فالتقارير الشفوية هى التقارير التى يستطيع الادارى معرفة ماذا يتم وماذا تم بنــاء على الكلام الشفوى الذى يسمعه من مرؤوسيه • وتحوى التقارير الشفوية عناصر من الملاحظة الشخصية ، وذلك بتتبع تعبيرات وجوه الآخرين وأصواتهم • وفى التقارير الشفوية يستطيع الادارى توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقة الأمور • ومن مزايا التقارير الشفوية أيضا أنها أكثر شمولا من الملاحظة الفردية • ومن عيوب التقارير الشفوية عدم تسجيل الحقائق كتابة•لذلك تعتبر التقارير المكتوبة من الأهمية بمكان نظرا لاحتوائها على حقائق يمكن الرجــوع اليها عنــد الحاجة وهى غالبا ما تتعلق بمختلف مجالات المشروع •

المجالات التى تتعرض لها التقارير :

من المفضل دائما أن تكون التقارير شاملة لجميع مجالات العمــل ويمكن تلخيص أهم المجــالات كما يلى :

١ ـ مركز المشروع وتطوراته :

(أ) حجم الطلبيات أو المبيعات أو الخدمات المتوقعة ٠

(ب) حجم الانتاج الحالى ٠

(حـ) الكميات المتأخرة (الفرق بين الطلبيات والانتاج) ٠

٢ ـ حالة استخدام الأموال والآلات والوقت :

(أ) تكاليف الانتاج ٠

(ب) تكاليف التسويق ٠

(حـ) التكاليف الادارية ٠

(د) استخدام المـواد ٠

(هـ) الطاقة الانتاجية (المستخدمة والعاطلة) ٠

(و) دراسة الوقت والحركة لمختلف العمليات ٠

(ز) الطـرق والأساليب ٠

٣ ـ درجة ربحية المشروع :

(أ) الميزانية العمومية ٠

(ب) الاحتياجات النقدية ٠

(حـ) التغيرات فى الاصـول ٠

(د) المسائل القانونية والناحية المالية ٠

وسنعالج كيفية تصميم هذه التقارير وكيفية الاستفادة منها عندما نعرض نظام رقابة نموذجى ٠

أشكال التقـارير :

يمكن تمييز عـدة أشكال للتقـار

١ ــ بيانات رقميــة ٠

٢ ـ خرائط وأشكال بيانية •

٣ ـ استعراض انشائى •

وتستخدم التقارير الرقمية (وهى التقارير التى يرد بها أرقام فقط دون استعراض انشائى) فى الحـالات التالية :

١ ـ عنـدما لا تكون الأرقام كثيرة ومتعـددة •

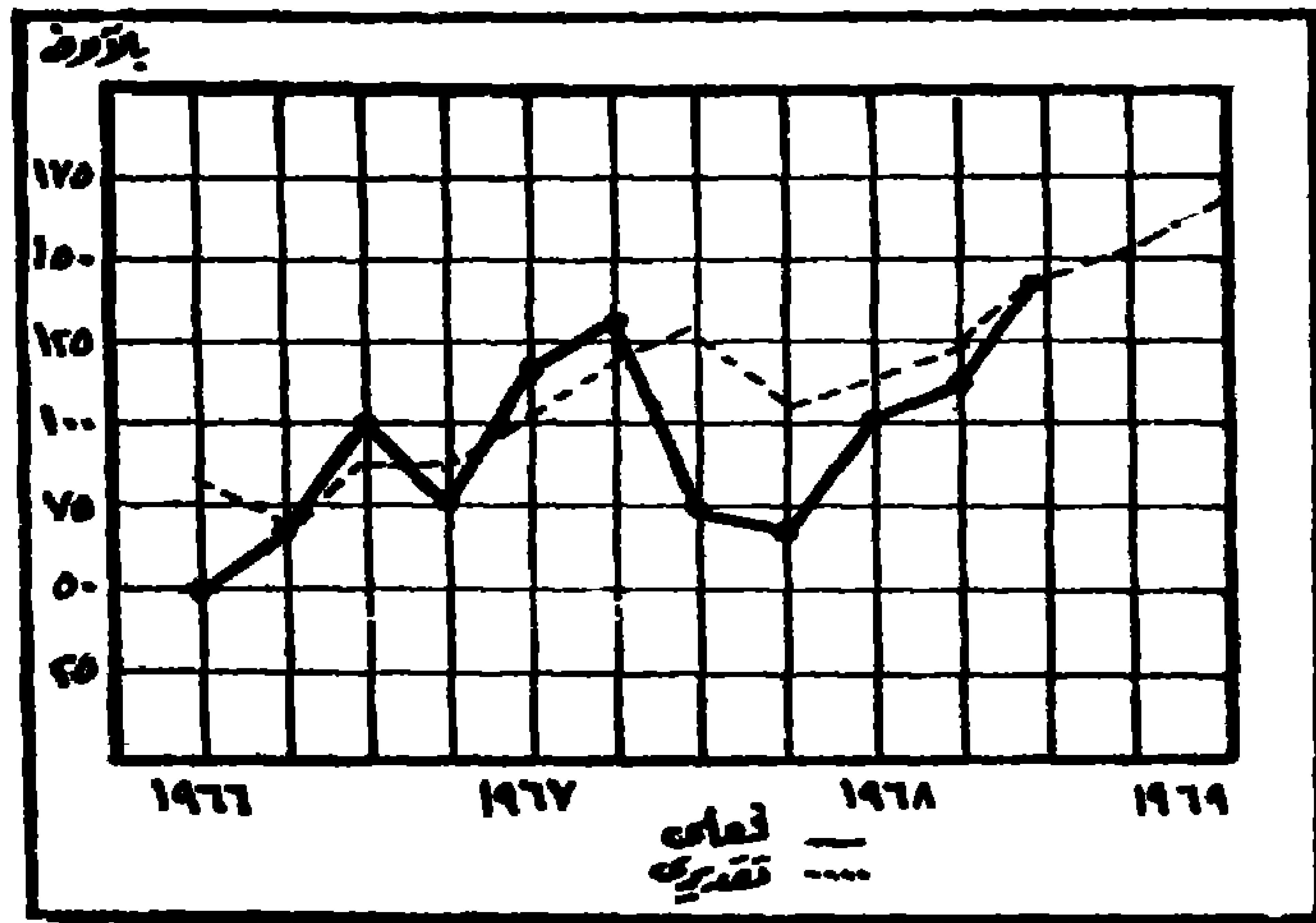
٢ ـ عندما تكون الأرقام مطلوبة للتحليل والمقارنة •

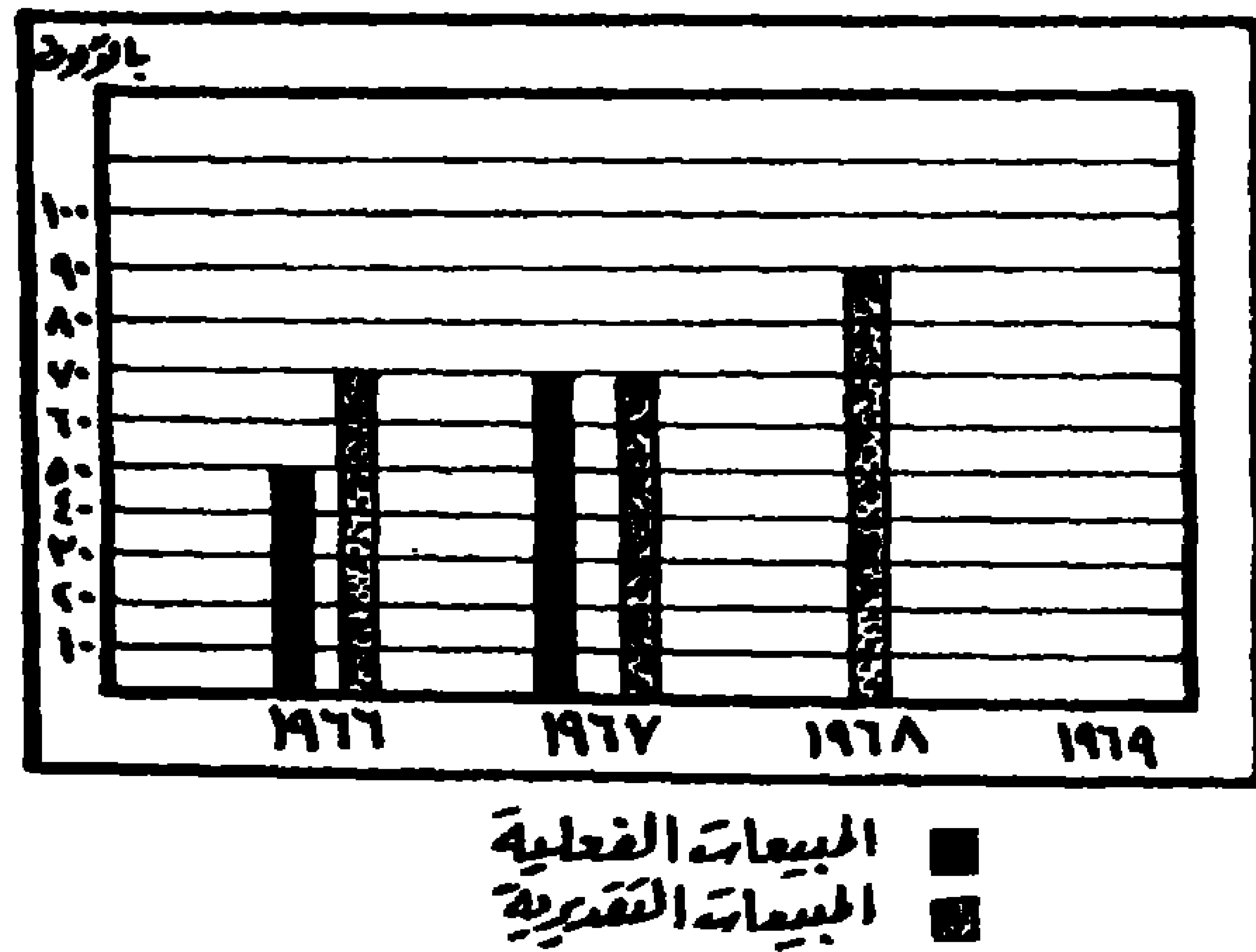
٣ ـ عندما يتعلق التقرير بأموال قليلة نسبيا •

وعلى هذا فاننا نجد أن المحاسبين ورجال الادارة يميلون الى هذا الشكل من التقارير لأنهم يجدونها سهلة فى الوصول الى الحقائق دون انشاء •

أما الخرائط والرسومات البيانية فتكون مفيدة عند التعامل مـع أرقام كثيرة ومتعددة ومعقدة •• كما تكون مفيدة فى الحالات التى تغطى فيها هـذه الأرقام مدة زمنية كبيرة •

ويفضل المديرون هـذه الخرائط والرسومات البيانية لأنها تظهـر نتيجة الأعمال بوضوح وببساطة وبمجرد النظر اليها ، وهى بذلك توفر كثيرا من وقت المديرين فى معرفة ما تم وما يجب أن يتم • وغالبـا ما يقوم المديرون بوضع هذه الرسومات فى أماكن ظاهرة فى اداراتهم • وفيما يلى عـدة نماذج للرسومات البيانية على سبيل المثال •





لا شك أن هذه الرسومات تعطى فكرة واضـــحه عن نتيجة الأداء بمجرد النظر اليها ولا يمكن الحصول على ذلك بسهولة بقراءة جداول رقميـــة •

أما التقارير الانشائية فهى غالبا ما تكون متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كميا ••• وهى تستخدم (ويجب أن تستخدم) فقط لعـــرض الأخطاء والانحرافات وتقـــدير أهميتها واقتراح الحلول •

الاعتبارات الواجب مراعاتها فى التقارير :

لما كانت التقارير بمثابة تسجيل الأداء حتى يستطيع الادارة معرفة ما تم ومطابقته لما هو مطلوب اتمامه ، فانه من الضرورى أن يتوافر فى التقارير عدة صفات :

١ — اظهار الانحرافات بسرعة :

يجب أن تركز التقارير على اظهار الاختلافات بين ما تم (أو يتم) وبين المطلوب اتمامه بسرعة وبمجرد النظر اليها • فالتقارير يجب ألا تبين للادارة تقدم سير العمل ، وانما يجب أن تركز التقارير على المشاكل والأخطاء التى تقلل من (أو قللت من) امكان تنفيذ الأهداف • فالانحرافات وليس التقدم العادى للعمل هو المطلوب رفعه للادارة العليا (١) •

وهذا ما يطلق عليه « الرقابة بالاستثناء » أى الرقابة بدراسة « انحرافات التنفيذ عن التخطيط » وهو ما سنعود اليه بالتفصيل فى قسم مستقل من هذا الفصل •

٢ — الاختصار :

يجب أن تكون التقارير مختصرة بقدر الامكان ، ذلك لأن الادارة العليا تبذل وقتا كبيرا فى استلام وايصال المعلومات • فلو كانت التقارير طويلة ، فان ذلك يزيد من تراكم الأوراق • وعلى هذا فانه من الضرورى أن تكون التقارير مختصرة على أن تكون البيانات التفصيلية جاهزة وتحت الطلب •

---

(1) No news good news.

٣ ـ التوقيت الملائم :

يجب أن ترفع التقارير بسرعة حتى يمكن اتخاذ القرار الملائم قبل أن يستفحل الأمر • فقد قلنا بأن التقارير يجب أن تركز على العقبات أو المشاكل أو الانحرافات ••• الخ ، لذلك فمن الضرورى ابلاغ هذه الانحرافات بسرعة للادارة العليا لامكان التصرف فى الوقت الملائم • أما اذا تأخرت هذه التقارير عن الوقت المناسب فان الوقت قد يكون متأخرا لاحداث التغييرات المطلوبة •

ولذلك فان عامل السرعة فى رفع التقارير من الأهمية بمكان • ولا يجوز التعلل بالدقة فى الحصول على البيانات لتبرير تأخير رفع الانحرافات • فبالرغم من أن الدقة مطلوبة إلا أنها يجب ألا تكون هذه الدقة على حساب السرعة • وعلى هذا قد يكون من المستحسن جدا ايصال هذه الانحرافات الى المستوى الادارى الملائم بالتليفون أو بالتلغراف أو بطريقة شخصية •

ويفضل جدا أن ترفع بعض التقارير بصفة دورية وفى مواعيد محددة • فالتقارير التى لا يراعى فيها الانتظام والدورية غالبا ما تنمى عادات رقابية ضعيفة •• وقد لا تنمى عادات رقابية على الاطلاق • ان انتظام التقارير وضرورة عملها قبل يوم يعين على وجه التحديد يساعد الاداريين على مواجهة الحقائق •

كما أنه من الضرورى تحديد وقت معين لكل نوع من أنواع التقارير • فبعض التقارير قد تكون يومية بالنسبة للمسائل الهامة جدا والبعض الآخر قد يكون أسبوعى أو شهرى أو نصف سنوى حسب أهمية الموضوع • فمدير المصرف يعتبر النقدية الموجودة بالصندوق من أهم البيانات التى يجب أن يعرفها يوما بيوم • بينما يعتقد أن حجم الودائع يجب أن يعرفه فى نهاية كل شهر مثلا •

٤ — **الاعتماد على الحقائق والبيانات المحـــددة :**

يجب أن تكون المعلومات الواردة فى التقرير عبارة عن حقائق تم الوصول اليها بطريقة علمية ، فان كانت البيانات الواردة بالتقرير وجهات نظر فمن الضرورى الاشارة اليها على أنها وجهات نظر مع ذكر اسم صاحب وجهة النظر ، كما أنه من الضرورى عدم استخدام الكلمات الرنانة أو ذات المفهوم المطاط أو الغامض ، فلا يجوز القول مثلا أن « الأرباح انخفضت هذا العام كثيرا » لأن كلمة « كثيرا » كلمة مطاطة ، وقـــد تكون مضللة ،وعلى ذلك فمن الضرورى القـــول « ان الارباح انخفضت هـــذا العام بنسبة ٥٠٪ » (لاحظ أن النسبة المئويه قـــد تكون مضللة أحيانا فمثلا ٥٠٪ من ١٠٠ جنيه لها مفهوم غير ١٠٪ من ١٠٫٠٠٠) .

٥ — **التماثل المستمر :**

يجب أن تكون الطرق المستخدمة فى التقارير متماثلة بصفة مستمرة . فالتقارير الرقابية بمثابة خريطة طريق فيجب أن تكون وحدات القياس المستخدمة ثابتة وطريقة تصوير الأشكال والخرائط ثابتة ... وأيضا طريقة ترتيب التقرير ذاته ، فاذا تغير أى من ذلك فانه من الضرورى أن يكون ذلك التغيير فى أضيق الحدود . كما يجب الاشارة الى هذا التغيير فى مكان ظاهر من التقرير .

٦ — **سهولة القراءة :**

طالمـــا أنه لا فائدة فى تقرير لن يقرأ فانه من الضرورى أن يكتب التقرير بشكل يكون معه سهل القراءة ، وكما قلنا فان التركيز على الخرائط والرسومات البيانية يجعل التقرير سهل فى القراءة . كما أنه يمكن تحقيق ذلك بترتيب أقسام التقرير بمختلف محتوياته من أشكال وخرائط وأرقـــام وعرض انشائى وملحقـــات ترتيبا منطقيا وكذلك باستخـــدام لغـــة سليمة بسيطة ، على أنه من الجائز تكرار الحقائق

أو الأفكار اذا أريد بها زيادة الاهتمام من جهة القارىء • ومن الأشياء التى تجعل التقرير سهل فى القراءة وضع ملخص فى بداية التقرير يحوى أهم النقاط التى يتعرض لها التقرير حيث أن ذلك يساعد القارىء على الالمام بموضوع التقرير حتى اذا أراد التوسع أكمل قراءته •

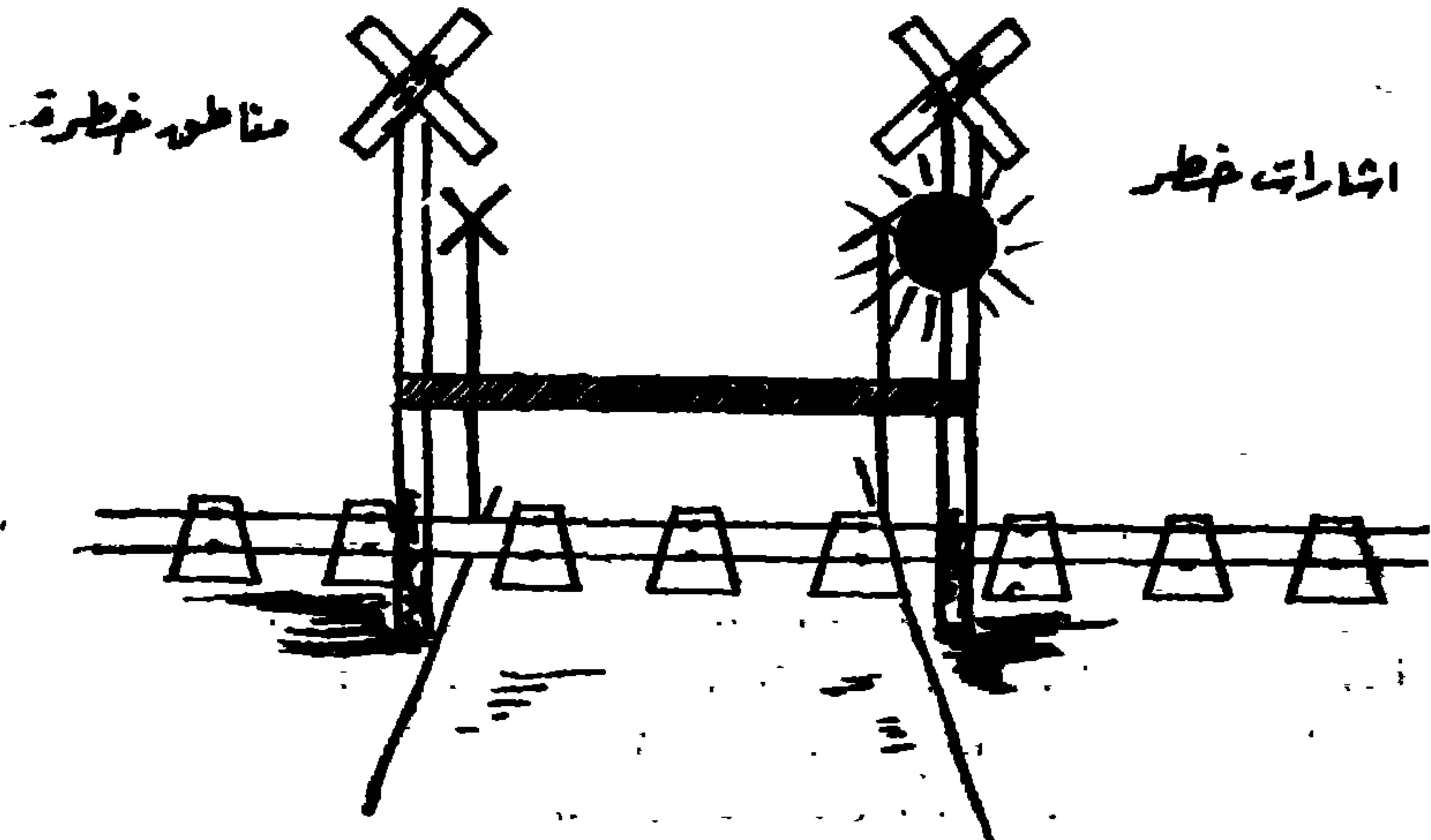
٧ — التركيز على المستقبل :

لما كانت التقارير أدوات رقابية بقصد ايضاح الانحرافات وأسبابها ، فانه من الضرورى أن تظهر التقارير الانحرافات وأسبابها وما يجب أن يتم فى المستقبل •

الرقابة بالاستثناء

قلنا فى الصفحات السابقة بأن الرقابة عملية شاقة وتتناول جميع أوجه النشاط التى يتناولها التخطيط ويجب ألا يفهم من ذلك بأن الرقابه يجب أن تتناول كل صغيرة وكبيرة ، وانما يجب أن ترتكز الرقابة على معرفة الانحرافات فقط • فالرقابة يجب ألا ترتبط بتقدم سير العمل وانما بمدى اختلاف سير العمل عن الخطة •

وعلى هذا فالرقابة بالاستثناء Control by éxcéption — فى أبسط صورها — نظام يعطى للمدير اشارات خطر عندما يكون انتباهه مطلوب •



وهو بذلك يبقى صامتا فى حالة عدم وجود خطر أو عدم ضرورة اعطاء اهتمام من جانب المدير(١) • والهدف الأساسى من الرقابة بالاستثناء هو تبسيط الوظيفة الادارية ذاتها — حتى يمكن للمدير أن يكشف المشاكل التى تتطلب انتباهه وتجنب المشاكل التى يمكن لمرؤوسيه حلها •

ومن أول الذين طالبوا بضرورة الرقابة بالاستثناء فريدريك تايلور فهو يقول « أنه فى ظل مبدأ الاستثناء فان المدير يجب أن يحصل على تقارير مركزة ملخصة مقارنة تغطى كل العناصر الداخلة فى الادارة •• حتى هذه التقارير يجب أن تراجع مرة أخرى (بواسطة المدير المساعد) قبل وصولها للمدير •••وذلك فيما يتعلق بالاستثناءات المرغوبة والاستثناءات السيئة •• حتى يمكن أن تعطيه — فى دقائق معدودة — فكرة شاملة للتقدم الذى حدث أو التأخير •• حتى يمكن أن يكون له وقت كاف لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية ومدى ملاءمة الأشخاص الذين يعملون بأمرته » •

وتعبير تايلور هذا يوضح عناصر الادارة بالاستثناء ، فمن الضرورى :

١ — وجود معايير أو مقاييس كمية •

٢ — قياس الانحرافات وهذا يتم بواسطة شخص آخر غير المدير •

٣ — أن تغطى الرقابة جميع أوجه النشاط فى المشروع •

ويطالب هنرى فايول أيضا بضرورة تخلص المديرين فى المستويات

---

(1) «a system of identification and communication that signals when his attention is needed; conversely, it remains silent when his attention is not required».
Bittel, Management by Exception.

العليا من التفصيلات التى تحدث على خط التنفيذ حتى يستطيعون التفرغ للمشاكل الكبيرة ووضع الخطط والسياسات العامة للمشروع فى ضــوء ما يحــدث .. (ص ١٠٢ من مؤلفه) .

مزايا الرقابة بالاستثناء :

١ — توفر الرقابة بالاستثناء وقت المديرين لأنهم يوجهون اهتمامهم الى عدد قليل من المشاكل الكبيرة .. تلك المشاكل التى لها أهمية فقط .. وهى بهــذا تقلل الوقت اللازم للتفــاصيل والموضوعات التافهة التى يمكن للمرؤوسين معالجتها .

٢ — تركز الرقابة بالاستثناء الجهــد الادارى ، فبــدل أن يوزع المجهود الادارى على عدد كبير من مختلف أنواع المشاكل فان المدير يركز جهده الفكرى والعصبى على مشاكل هامة معينة .

٣ — تقلل الرقابة بالاستثناء من تشتت الذهن . حيث يدق ناقوس الخطر بالنسبة للأمور الخطرة وينصت هذا النظام بالنسبة للأمور التى تسير سيرا طبيعيا .

٤ — تسهل الرقابة بالاستثناء من عمل تغطية ادارية شاملة لأن تركيز المجهودات الادارية يقوى من نطاق الأعمال الادارية ، ويقوى نطاق الاشراف وبذلك يمكن دراسة المشروعات المفيدة والهامة والتى كان من الممكن أن تترك دون دراسة .

٥ — تقلل الرقابة بالاستثناء من كثرة اتخاذ القرارات ، لأنه فى ظل هذا النظام يقلل من القرارات الصغيرة حيث ليس من الضرورى مراقبة كل صغــيرة وكل كبيرة لمعرفة ما اذا كانت الأمــور تسير على ما يرام . فهذا النظام بطبيعته يسمح للمشاكل الهامة فقط للوصول الى المدير وبالطبع فان القرارات بالنسبة لهــذه المشاكل قرارات صعبة .

٦ — تشجع الرقابة بالاستثناء على الاستخدام الأمثل للاحصاءات والبيانات التاريخية والحاضرة وبذلك يمكن اتخاذ قرارات رشيدة •

٧ — تستخدم الرقابة بالاستثناء الطاقات البشرية استخداما أمثلا حيث يقوم الأشخاص الأكثر ذكاء وقدرة بالأعمال الصعبة فى حين أن الأعمال الأقل صعوبة يتولاها أشخاص أقل فى الذكاء والقدرة (١) •

٨ — تظهر الرقابة بالاستثناء مصادر الخطر والمشاكل الاستراتيجية وبذلك فانها تجنب من اتخاذ قرارات بعد وقوع الحوادث مباشرة حيث تكون الأعصاب متوترة والظروف مهتزة •

٩ — توضح الرقابة بالاستثناء معايير ومقاييس كمية ونوعية ، وبذلك فانها تلغى كل آثار التحيز فى الأداء وفى القياس حيث يخضع الأداء والتصرف للقياس •

١٠ — إن وجود معايير ومقاييس تسهل من عمل المديرين الجدد حيث يمكنهم الاعتماد على نظام الرقابة بالاستثناءات ليوضح لهم المشاكل ومصادر الخطر بدلا من الاعتماد على خبرتهم لمعرفة هذه الانحرافات •

١١ — تقوى الرقابة بالاستثناء الوعى عند الاداريين بالبحث عن واستغلال الفرص الموجودة (بالاضافة إلى حل المشاكل) ، أى توجيه الانتباه للنواحى الايجابية بعد حل المشاكل التى تظهر (ناحية سلبية) •

١٢ — تشجع الرقابة بالاستثناء الاتصالات بين جميع الوحدات فى التنظيم ، فالتركيز على النتائج يجعل الادارة بالاستثناء موجهة للأسباب بصرف النظر عن مكانها فى التنظيم •

---

(1) Bittel, Management by Exception P. 9.

حدود أو عيوب الرقابة بالاستثناء :

يرى البعض أن الرقابة بالاستثناء قد تفهم على أنها نظام مضايقات وبحث عن مشاكل طالما أن التركيز يكون على العقبات والمشاكل والانحرافات كما يمكن توجيه العيوب الآتية للرقابة بالاستثناء :

١ — التماثل والجمود في تصرفات المرؤوسين وانعدام المبادأة والتفكير الإبتكارى خوفا من احداث انحرافات سيبلغ عنها للادارة العليا .

٢ — كثرة الأوراق المكتبية نتيجة كثرة التقارير والاحصائيات .

٣ — الاعتماد على عدد كبير من الاحصائيات والبيانات التى قد يكون بعضها غير سليم ، اما نتيجة خطأ فى الملاحظة أو التسجيل أو التبويب .

٤ — عدم امكان قياس التصرفات الانسانية .

٥ — فى غياب الانحرافات قد يعطى المديرون شعور ظاهرى بالاطمئنان لا يستند على حقائق .

نظـــام رقابى نموذجى

(مجموعة التقارير المتكاملة التى ترفع للادارة العليا)

تحقيقا للفائدة العملية من موضوع الرقابة — باعتبارها من أهم الوظائف الادارية — فاننا نحـــاول فى هـــذه الصفات تصميم نظام رقابى نموذجى موضحين التقارير المختلفة التى ترفع للادارة العليا وكيفية تصميمها واستخدامها • والنظام الرقابى نظام يعتمد على معايير أو مقاييس لقياس الأداء فى مجالات استراتيجية ، حيث يصمم بشكل يوضح انحرافات التنفيذ وتصحيح الأخطاء واعادة التخطيط فى حدود الظروف القائمة • وقبل أن نتكلم عن التقارير المختلفة وكيفية تصميمها يجـــدر بنا القول بأن النظام الرقابى النموذجى يجب أن يتوافر فيه كل الاعتبارات التى ذكرناها عن التقارير • وبالأخص التركيز على الانحرافات والاختصار والاعتماد على الحقائق والتركيز على ما يجب عمله فى المستقبل •

مقومات وأبعاد النظام الرقابى النموذجى :

فيما يلى مجموعة من أدوات الرقابة التى تكون — فى رأينا — نظاما نموذجيا للرقابة • وسنعالج كل أداة من هذه الأدوات على حدة مبينين طبيعتها وكيفية تصميمها واستخدامها • وليس من الضرورى أن يشمل كل نظام للرقابة كل هذه الأدوات وانما يختار كل مدير الأدوات التى تلائم منظمته ، علما بأننا اخترنا مشروعا صناعيا باعتباره من أهم أنواع المشروعات • (طالمـــا أن الصناعة عماد التقدم الاقتصادى) •

١ — الأهـــداف •

٢ — السياسات •

٣ — خرائط تسلسل خطوات العمل •

٤ — خرائط جانت .

٥ — الميزانيات التقــديرية .

٦ — الخرائط التنظيمية والأوصاف الوظيفية .

٧ — خرائط انسياب الاجراءات .

٨ — خرائط نقط التعــادل .

٩ — خرائط الجودة على الانتاج .

١٠ — حساب الأرباح والخسائر المقارن .

١١ — الميزانية العمومية المقــارنة .

١٢ — خرائط الرقابة على المناطق البيعية .

١٣ — خرائط « الخطر مطلوب الانقاذ » .

١٤ — قوائم مراجعة وتقييم الادارة (الرقابة على جودة الادارة).

وبالنسبة لهــذا البنــد الأخير فاننــا سنفرد له فصلا مستقلا .

تكاليف انشاء نظــام الرقابة :

تعتبر تكاليف انشاء نظام للرقابة من بين المشكلات التى تحد من نظام شامل للرقابة . فمن الناحية المثالية البحتة نجد أنه من المرغوب فيه القيام باختيار عدد كبير من المعايير والمقاييس : إلا أن مثل هذا النظام غالبا ما يتطلب أموالا كثيرة . وكقاعدة عامة يمكن القول بأن الأمور التى لا تتطلب أموالا كثيرة لنظام الرقابة تلك المسائل المتعلقة بالنواحى المــادية : مثل عمل الآلات ، استخدام المواد ، النقدية بالبنك والصندوق ، المسائل الكتابية ، الأعمال الروتينية ، المبيعات .. الخ . أما الأمــور التى تتطلب مبلغا كبيرا من المــال فانهــا خاصة بقياس الاتجاهات وقياس الاخلاص ومعرفة التنبؤات .. الخ .

١ ـ ١ ـ الأهـداف كأدوات رقابية :

تعتبر أهداف المشروع وأهداف اداراته (بالاضافة إلى أنها أهم عناصر التخطيط) من أهم الأدوات الرقابية ، طالما أنها تحدد مايجب تحقيقه . ولكى تستخدم الأهداف كجزء من نظام للرقابة نقترح رسم شكل كالمبين بعد . وهو يبين المجالات المختلفة للأهداف (هنا على سبيل المثال المبيعات ، صافى الربح ، استخدام الطاقة الانتاجية) . وقـد حددت خانات لأهداف العام السابق وأهداف العام الحـالى ثم أداء هـذا العام والفرق بين الأخير وما قبله يمثل الانحرافات . وتدرس هذه الانحرافات لمعرفة أسبابها . ومن واقع دراسة الظروف تحدد أهداف العام القادم المتوقعة ثم التنبؤ بالمؤثرات الجديدة سواء داخل المشروع أو خارجه ، وأخيرا تحـدد الأهداف النهائية المطلوب تحقيقها (وهـذا فى الواقع تخطيط ومن هنا يظهر ارتباط الرقابة بالتخطيط) .

وتغيير أهداف العام القادم عن العام الحالى غالبا ما يتطلب إعادة دراسة الهيكل التنظيمى الحالى لدراسة ما اذا كان هذا التنظيم ملائم لتحقيق أهداف العام القادم ، وكذلك مدى ملاءمة الاداريين الحاليين .

وفى صفحة ٤٦٤ نجـد شكلا يبين العلاقة بين إعادة التخطيط وبين اعادة التنظيم ودراسة مدى ملاءمة الهيكل التنظيمى الحالى والاداريين لخطط العـام القـادم .

مجال الأهداف	أهداف العام الماضي	أهداف العام الحالي	الأداء الفعلي لهذا العام	الانحرافات ماذا حدث؟ ولماذا؟	الأهداف المتوقع تحقيقها العام القادم	التنبؤات بالمؤثرات الجديدة		الأهداف النهائية المطلوب تحقيقها
						عوامل داخلية	عوامل خارجية	
المبيعات	١,٠٠٠,٠٠٠	١,١٥٠,٠٠٠	١,١٠٠,٠٠٠	زادت الوحدات المباعة حسب التوقعات ولكن الأسعار انخفضت	١,٣٠٠,٠٠٠	الاستغناء عن صرف مبلغ ٥٠,٠٠٠ ج دعاية	اتجاه مرتفع للمبيعات	١,٣٠٠,٠٠٠
صافي الربح	١٢٠,٠٠٠	١٣٨,٠٠٠	١١٠,٠٠٠	خفضت المنشأة السعر لتحقيق كمية المبيعات	٩٦,٠٠٠	زيادة في الكفاية الإنتاجية	يتحسن مركز الأسعار نتيجة قلة المخزون	١٤٤,٠٠٠
استخدام الطاقة	٦٨٪	٧٠٪	٧١٪	زيادة المبيعات ساعدت على الزيادة في استخدام الطاقة	٧٤٪	ارتفاع في حجم الإنتاج		٧٤٪
------	------	------	------	------	------	------	------	------

شكل يبين الأهداف كجزء من نظام للرقابة

المجال	أداء هذا العام	أهداف العام القادم	مدى ملاءمة خطط هذا العام لأهداف العام القادم		مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي			مدى ملاءمة الإداريين الحاليين			الاعتماد
			الانحرافات	الاقتراحات	كل شيء على ما يرام	الانحرافات	الاقتراحات	كل شيء على ما يرام	الانحرافات	الاقتراحات	
تكاليف الفحص (الرقابة على جودة المنتجات)	ج ٣٧٥,٠٠٠	ج ٢٤٥,٠٠٠	قام المصنع بفحص المنتجات بنسبة ١٠٠٪ وظهر ٨٪ أخطاء في الصنع تقدم كثير من المستهلكين بالشكوى	اقامة برنامج للرقابة على جودة المنتجات خفض ٣٥٪ من عمال الفحص اكتشاف ٩٩٪ من الأخطاء		عدم وجود جهاز قوى للرقابة على جودة المنتجات مع عدم توضيح وتحديد لخطوط المسئولية والسلطة	إنشاء إدارة للرقابة على جودة الإنتاج مسئولة عن اختيار عيناته والفحص .. مديرها مسئول أمام مدير الإنتاج		نحتاج إلى مدير رقابة على جودة الإنتاج وكذلك أخصائي في الإحصاء وكاتب	يتم التعيين في الوظائف الخالية يعين مدير للرقابة على جودة الإنتاج من خارج المنشأة أما الآخرين فيتم ترقيتهم من الداخل	
الحد الأدنى من النقدية الواجب توافره في نهاية كل شهر	٥٢,٠٠٠	٧٠,٠٠٠	تأخر ثلاثة عملاء كبار عن دفع ديونهم	الطلب السريع من العملاء لسرعة تسديد هذه الحسابات		مدير المبيعات كان له الرأي النهائي في حسابات المدينين	يكون اتخاذ القرار النهائي في من المدير المالي		كل شيء على ما يرام		

شكل يبين العلاقة بين اعادة التخطيط واعادة التنظيم

٢ ـ السياسات :

تعتبر لائحة السياسات من أهم الأدوات الرقابية فهى ـ كما قلنا ـ عبارة عن مجموعة من القواعد التى توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط التصرفات فى المستويات الادارية السفلى • فاذا تقرر مثلا أن يكون البيع بالأجل لتجار الجملة فقط (سياسة) فانه من الممكن معرفه أيه انحرافات واية مخالفات فى حالة ما اذا تم البيع بالأجل لتجار التجزئة واذا تقرر مثلا أن تكون خدمات ما بعد البيع على حساب المشترى فاننا نستطيع أن تحدد الانحرافات فى حالة ما اذا قام المرؤوسون بتقديم خدمات بعد البيع بدون مقابل •

وفى الحقيقة تعتبر كل سياسة من السياسات التى يقررها المشروع بمثابة أداة رقابية تحدد كيفية التصرف للمرؤوسين • إنها تحدد المخالفات • وبعد أن يتم معرفة الانحرافات ، فانه من الضرورى معرفه أسبابها والعمل على مطابقه التنفيد لما تقضى به السياسة أو اعادة رسم السياسات لتتمشى مع ما تقتضيه الأمور •

٣ ـ خرائط تسلسل خطوات العمل :

تعتبر خرائط تسلسل خطوات العمل من الأدوات الرقابية اذا قورنت بخطوات التنفيذ الفعلية حيث توضح الانحرافات بين الخطوات المثالية (التى تحقق الكفاية والسرعة فى اتمام العمل) وبين الخطوات الفعلية • فبعد أن تعرف انحرافات التنفيذ عن الخطوات النموذجية فانه يتم احداث التحسينات • على أنه يجب الاشارة الى أن الخرائط النموذجية لا تبقى كذلك على مدى الدهر وانما تتغير بتغير الظروف التى يعمل فيها المشروع • لذلك فان عملية المقارنة بين الفعلى والنموذجى عملية مستمرة •

٤ ـ خرائط جانت :

ابتكر « هنرى جانت » هذه الخرائط أثناء الحرب العالمية الأولى لاستخدامها فى برامج الانتاج ، فى التخزين ، فى تسجيل التكاليف ••

وهذه الخرائط بمثابة أدوات رقابية[1] تبين الانحرافات بين ما تم وبين ما أريد اتمامه ، لأنها تجذب انتباه الاداريين للأمور الهامة — ليس هــذا فحسب وانما هى تستمر فى جذب انتباههم حتى يتخــذ قــرار ٠

إن خريطة جانت فى أبسط صــورها — تتكون من مربعات أفقيــة متتالية حيث تبين عن طريق رسم خط أفقى كميــة العمل الذى تم فى الوقت الذى تبينه المسافة الظاهرة ٠ وبمقارنة طول هذا الخط الذى يبين تقدم العمل بالمربعات الأفقية المتتالية التى تبين التاريخ الواجب انهاء العمل عنده يمكن معرفة الانحرافات ٠

وفيما يلى نموذج من خريطة جانت عن برنامج الشحن بين الواقع والمتوقع فى نهاية يوم ١٥

[illegible]	متوسط الشحن اليومي [illegible]	الأسبوع الأول						الأسبوع الثانى						الأسبوع الثالث						الأسبوع الرابع						[illegible] (المتوقع)
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	
سلعة أ	٤٠													٢٨٠												٤٨٠
سلعة ب	٣٦										٥٠٤															٧٢٠
سلعة ج	٤٠																									٤٨٠
سلعة د	٦٠										٦٠٠															٩٦٠
الإجمالى																										٢٦٤٠
[illegible]	٣٠							٢١٠																		٦٠٠
[illegible]	١٠٠																									١٠٠٠
[illegible]	١٠٤																									١٠٤٠
الإجمالى																										٢٦٤٠

٥ — الرقابة بالميزانيات التقــديرية :

تكلمنا عن الميزانيات التقديرية باعتبارها أداة من أدوات التخطيط ووثيقة من وثائقه ٠ ورأينا أن الميزانيات التقديرية تصمم بشكل يمكن

---

(١) لاحظ اننا اعتبرنا هــذه الخرائط ادوات تخطيط لأنها تحــدد المطلوب عمله فى وقت محدد ٠

معه تسجيل النتائج الفعلية بجانب بيانات التنبؤ ولهذا تعتبر الميزانيات التقـديرية من أهم الأدوات الرقابية فى المنظمة • فاذا كانت النتائج الفعليه مطابقة للافتراضات التى تم وضعها (فى التخطيط) ، فانه يمكننا القول أن الأمور تسير فى طريقها الطبيعى • أما اذا كان هناك اختلاف كبير بين ما تم وبين ما أريد اتمامه ، فان ذلك غالبا ما يدل على وجود ضعف أو خلل فى أداء الأعمال • إلا أنه فى بعض الأحيان يكون الخطأ فى تقديرات الميزانيات ذاتها • وفى كل الأحوال يجب دراسة أسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها ، سواء بتقوية نقط الضعف أو بتغيير التقـديرات (فى ضوء الحقائق الجديدة) •

ومن الضرورى دائما الحذر من أرقام الميزانيات التقديرية لأنهـا غالبا ما تكون مضللة فى شكلها الظاهر • لذلك يستلزم الأمر تحليل هذه البيانات تحليلا دقيقـا •

لنفرض أننـا حصلنا على الأرقام الآتية :

	مبيعات تقديرى	مبيعات فعلى	انحرافات	٪
المنطقـة الأولى	١٠٠٠	٩٠٠	١٠٠—	١٠٪
المنطقـة الثانيه	١٠٠٠	١١٠٠	١٠٠+	١٠٪
اجمالى المبيعات	٢٠٠٠	٢٠٠٠	صفـر	٪

ظاهر هنـا أن هنـاك انحرافات بالنسبة للمنطقة الأولى . وكذلك بالنسبة للمنطقة الثانية ولكن ليس هناك انحرافات فى اجمالى المبيعات • فهذه الحالة مضللة لأنه بزيادة التحليل قد نجد حقائق أليمة ، ولنفرض أننا قمنا بتحليل المبيعات فى المنطقة الأولى ووجدناها كالآتى :

	تقديرى	فعلى	انحرافات
سلعة (أ)	٤٠٠	١٠٠	٣٠٠ــ
سلعة (ب)	٦٠٠	٨٠٠	٢٠٠+
اجمالى المنطقة الأولى	١٠٠٠	٩٠٠	١٠٠ــ

من هذه الأرقام يتضح أن المبيعات الفعلية من السلعة (أ) تبعد كثيرا عن المبيعات التقديرية ، كما أن المبيعات الفعلية للسلعة (ب) تفوق كثيرا المبيعات التقديرية لها . فانه من الضرورى الاستمرار فى التحليل لمعرفة أسباب هذه الانحرافات . ولنفرض أننا قمنا بتحليل المبيعات من السلعة (أ) فى المنطقة الأولى فوجدنا الأرقام التالية :

	تقديرى	فعلى	انحرافات
بائع س	٢٠٠	ــ	٢٠٠ــ
بائع ص	٢٠٠	١٠٠	١٠٠ــ
اجمالى مبيعات السلعة (أ) فى المنطقة الأولى	٤٠٠	١٠٠	٣٠٠ــ

وبذلك يتضح أن البائع س لم يقم ببيع أية كمية بالرغم من أنه كان من المفروض أن يقوم ببيع ٢٠٠ وحدة من هــذه السلعة فى المنطقة الأولى . وهكذا تجر دراسة الأرقام الأخرى لمعرفة جميع الأسباب التى أدت الى وجود انحرافات فى التفاصيل بالرغم من عدم وجود انحرافات فى الاجمالى .

٦ ــ الخرائط التنظيمية :

رأينا أن الخرائط التنظيمية صورة للهيكل التنظيمى ، فهى توضح خطوط السلطة وانسيابها ، كما توضح نطاقات الاشراف والعلاقات بين المناصب وبعضها .. وهى على هذا تعبر عما يجب أن يتم . وبمطابقة الاتصالات الفعلية مع خطوط السلطة الواضحة على الخريطة يمكن

معرفه الانحرافات (الفرق بين ما يتم وبين المفروض أن يتم) وبذلك يمكن تصحيح الانحرافات إما بجعل التنفيذ مطابق لما يجب أن يتم او تعديل الخريطة لتطابق التنفيذ ، حسب الأحوال والأصلح .

وتعتبر الخرائط التنظيمية على هذا الأساس من أهم الأدوات الرقابية على ما يحدث فى الجهاز التنظيمى من علاقات واتصالات • وغالبا ما تكشف هذه الدراسة عن احتكاك وتضارب شديد أو عن أخطاء فى التنظيم الأمر الذى قد يتطلب اعادة التنظيم • (راجع حالات اعادة التنظيم) •

وبالرغم من ذلك فانه لا يمكن الاعتماد كلية على الخرائط التنظيمية لأنها لا توضح على وجه التحديد السلطات المتعلقة بكل منصب ولذلك فمن الضرورى الاستعانة بالأوصاف الوظيفية للمناصب (سلطاتها ومسئولياتها) ومطابقة التصرفات الفعلية للأفراد فى الجهاز التنظيمى بهذه الاوصاف الوظيفية بأعتبارها تحدد ما يجب ان يتم وذلك بقصد معرفه الانحرافات واسبابها والعمل على تلافيها •

٧ — خرائط انسياب الاجراءات :

تصور هذه الخرائط علاقة الخطوات المختلفة لتنفيذ عملية أوعمليات معينة • ومن المفروض أن تصمم هذه الخرائط على أساس نموذجى يتوافر فيه الاقلال بقدر الامكان من عدد المستويات الادارية المتصلة بعملية معينة تحقيقا للكفاية والسرعة • على أنه فى بعض الأحيان يتغاضى الموظفون عن الاجراءات الواجب اتباعها ويقومون بوضع اجراءات من عندياتهم (سواء نتيجة العادة أو للتخلص من المسئولية ووضعها على مستويات أعلى) • لذلك فمن الضرورى مطابقة انسياب الاجراءات الفعلية مع هذه الخرائط باعتبار أن هذه الخرائط تحدد ما يجب أن يتم • وفى حالة حدوث أية انحرافات فانه من الضرورى دراسة أسبابها والعمل على تلاشى هذه الانحرافات إما بمطالبة أن

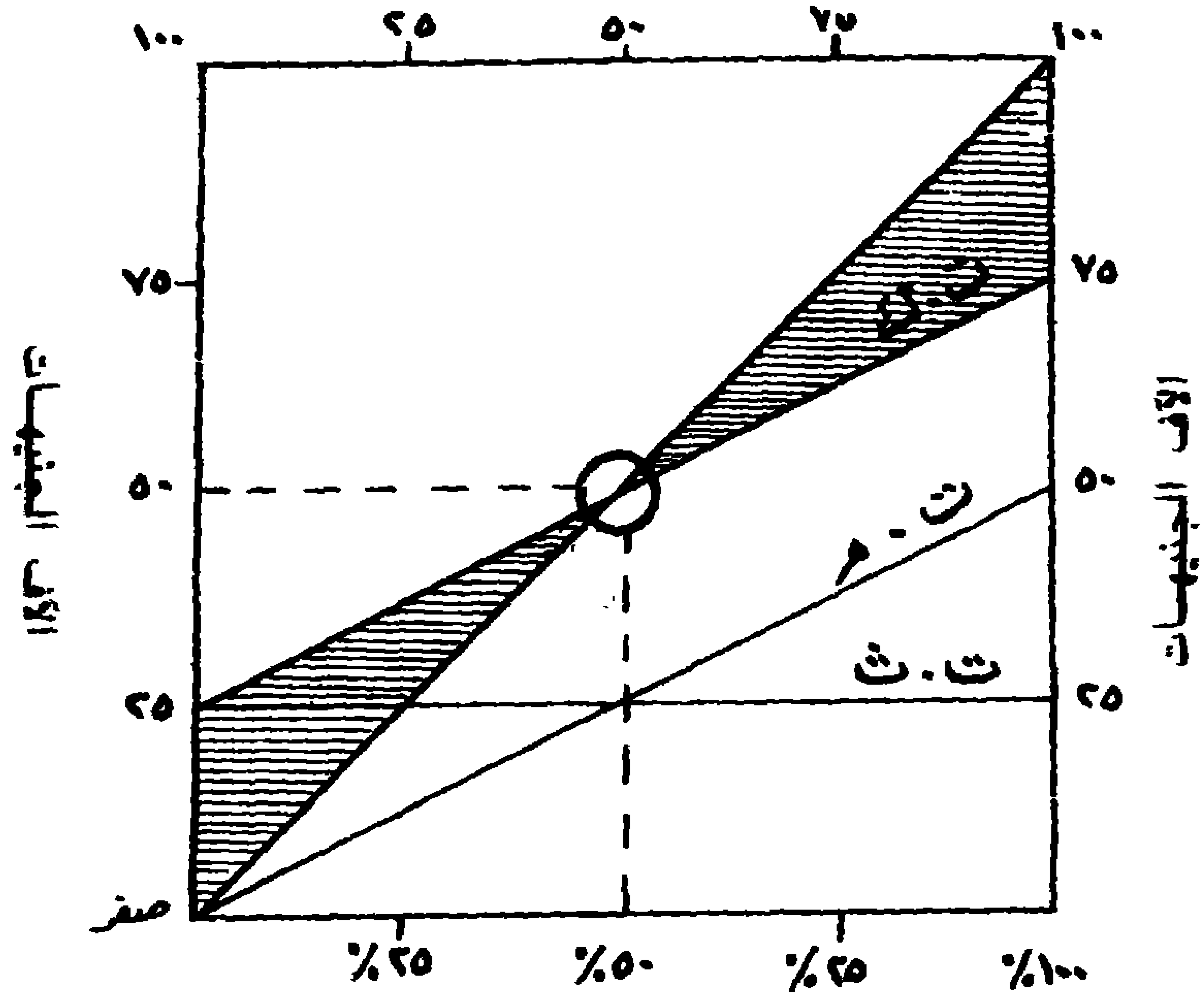
يكون التنفيذ مطابقا للاجراءات المرغوب اتباعها ، أو تغيير الاجراءات نفسها لكى تتفق مع ما يحدث وذلك حسب ظروف كل حالة وفى حدود الأصلح .

٨ — خرائط نقطة التعادل :

تعتبر خرائط نقطة التعــادل Break-Even-Point من أهم الأدوات الرقابية التى تستخدمها مشاريع الأعمــال ، لمعرفة علاقــة الأرباح والخسائر بحجم الأعمال . فما هى نقطة التعادل ، وكيف يمكن تحديدها؟ وما هى الفوائد التى يمكن أن يجنيها المشروع من استخدامها؟ وما هى عيوبها ؟

« نقطة التعادل » مفهوم احصائى يرمز الى النقطة التى تتعــادل فيها التكاليف الكلية مع الايرادات الكلية للمشروع باختــلاف حجم الانتاج . وفكرة نقطة التعادل مبنية على أساس أن هناك نوعين من التكاليف : التكاليف الثابتة التى لا تتغــير بتغــير حجم الانتــاج . والتكاليف المتغيرة أى التى تتغير بتغير حجم الانتاج .

ففى الشكل التالى يظهر أن التكاليف الثابتة (ت.ث) هى ٢٥٠٠٠ ج بصرف النظر عن نسبة طاقة المصنع المستخــدمة . أما التــكاليف المتغيرة (ت.م) فهى صفر فى حالة عدم الانتاج . وتبلغ ٢٥٠٠٠ ج فى حالة ما إذا كان الانتاج ٥٠ بالمئة من طاقة المصنع وبالطبع تكون التكاليف المتغيرة ٥٠ ألف جنيه فى حالة ما إذا كان المصنع يعمل بكل طاقته .



النسبة المئوية المستخدمة من الطاقة الكلية للمصنع

ت.ث = التكاليف الثابتة .

ت.م = التكاليف المتغيرة .

ت.ك = التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة .

الخطوط الأفقية (فى المثلث) قبل نقطة التعادل ترمز إلى الخسائر .

الخطوط الأفقية (فى المثلث) بعد نقطة التعادل ترمز إلى الأرباح .

من الشكل يتضح أن نقطة التعادل هى النقطة التى تتعادل عندها التكاليف (ت.ك) مع الايرادات الكلية (المبيعات) . وهى فى هذه الحالة ٥٠ ألف جنيه وذلك عندما يعمل المصنع ٥٠ بالمئة من طاقتــه . ويحقق المشروع خسائر اذا أنتج أقل من هذه النسبة وبالعكس فانه يحقق أرباحا إن أنتج أكثر من ٥٠ بالمئة من طاقته . وتختلف درجة الربح أو الخسارة باختلاف حجم الانتاج .

ان خريطة نقطة التعادل تظهر لنا العلاقات التى يمكن أن توجد نتيجة التغيير فى (أ) معدل الانتاج • (ب) التكاليف الثابتة • (ج) التكاليف المتغيرة • (د) أسعار المبيعات •

وعلى هذا يمكن القول أن تحاليل نقطة التعادل نافعة فى الحالات الآتية :

١ — فى تقدير حجم الانتاج وعلاقته بالتكاليف والأرباح فى الأجل القصير (أى دون ادخال أية تعديلات على طاقة المصنع الانتاجية) •

٢ — فى تقدير الأرباح المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الانتاج •

٣ — فى وضع برامج بديلة واستراتيجيات مختلفة للمشروع طبقا للظروف التى يعمل فيها •

والاستفادة من تحاليل نقطة التعادل محدود لأسباب منها :

١ — صعوبة قياس التكاليف : فغالبا ما تكون بيانات التكاليف الممكن الحصول عليها من المشروع خاصة بأغراض محاسبية، وليست بغرض التسعير •

٢ — الافتراض ببقاء عدة عوامل ثابتة : مثل طريقة العمل فى المصنع وطريقة الانتاج ومجهودات البيع والابتكارات الفنية المستخدمة ومجهودات المديرين ••

٣ — الافتراض بثبات سعر البيع مهما تغيرت كمية المبيعات (انظر الخريطة) وكثيرا ما يكون ذلك غير مطابق للواقع •

٩ — خرائط الجودة على الانتاج :

الرقابة على جودة الانتاج تعنى التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المطلوبة • ومراحل الرقابة على جودة الانتاج ثلاث : (١) تحديد

المعايير المتعلقة بالجودة • (٢) قياس المنتجات بالنسبة للمعايير ورفض المنتجات التى لا تطابق المعايير الموضوعة • (٣) معرفة أسباب الانحرافات والعمل على تلاشيها إما بتصحيح عملية التصنيع ذاتها أو تغيير معايير الجودة ذاتها • وغالبا ما يتم اختيار عينة من الوحدات المنتجة لاختبارها لمعرفة ما إذا كان الانتاج يتم طبقا للمواصفات •

لنفرض أن مصنع ينتج مسامير من طول ٦ سنتيمتر ولنفرض أن معايير الجودة المحددة هنا هى الطول وقرر خبراء المصنع أن المسمار يعتبر جيدا إذا كان طوله بين ٦٫٠٩ سنتى وبين ٥٫٨١ سنتى • ولنفرض أن المصنع ينتج ١٠٠٫٠٠٠ مسمار يوميا فليس من المعقول أن تمر كل المسامير باختبار الجودة وانما الذى يتم هو اختيار مسمار واحد كعينة لكل ١٠٠٠ مسمار (مثلا) حيث يتم اختبار هذه المسامير ووضع نتائج الاختبار فى شكل جدول •

فاذا كانت جميع هذه النقاط واقعة بين الحد الأدنى وبين الحد الأعلى دل ذلك على أن جودة الانتاج تسير وفقا للمعايير الموضوعة أما اذا خرجت هذه النقاط عن الحد المسموح به اعتبر أن هناك عيبا فى الانتاج ووجب إيقاف عملية الصنع لدراسة أسباب الاختلاف •

وتعتبر خرائط جودة الانتاج من أهم الأدوات الرقابية على جودة المنتجات •

١٠ ــ حساب الأرباح والخسائر المقارن :

ان حساب الأرباح والخسائر عبارة عن كشف يشمل الايرادات والمصروفات خلال سنة وهو بهذا من أهم الحسابات التى يهتم بها علم المحاسبة • ولا يعتبر حساب الأرباح والخسائر من الأدوات الرقابية إلا إذا أعيد تصميمه (انظر الشكل التالى) ليبين الفرق بين

الخسائر والأرباح الفعلية وبين الخسائر والأرباح المتوقعة وغالبا ما يصمم حساب الأرباح والخسائر (كأداة إدارية) بشكل يسجل التطور التاريخي للأرباح والخسائر .

شكل يبين كيفية إعادة تصميم حساب الأرباح والخسائر التقليدى لاستخدامه فى عملية الرقابة .

الأرباح والخسائر	١٩٧٣			١٩٧٢		
	المتوقع	الفعلى	الانحرافات	المتوقع	الفعلى	الانحرافات
المبيعات						
ناقصا تكلفة المبيعات						
مواد						
عمل مباشر						
م. صناعية						
النقص فى بضاعة آخر المدة						
اجمالى الربح						
ناقصا المصروفات الآتية :						
م. تسويق						
م. ادارية						
فوائد محتسبة						
صافى الربح						
صافى الربح/المبيعات						
صافى الربح/رأس المال						

١١ — الميزانيــة العموميــة المقــارنة :

تعتبر الميزانية العمومية (التقليدية) كشف بأصول وخصوم المشروع فى تاريخ معين وهى على هذا لا تعتبر من الأدوات الرقابية ٠ لذلك فمن الضرورى اعادة تصميم الميزانية العمومية بشكل يمكن معــه تسجيل الانحرافــات بين الميزانية العمومية الفعلية وبين الميزانيــة العمومية المتوقعة المركز المــالى المرغوب فيــه والمتوقع ٠ والشكل التــالى يبين تطور المركز المــالى للمشروع فى الفترة الزمنية الظاهرة وكذلك الانحرافات فى السنة الأخيرة ٠

ميزانيات مقــارنة	١٩٧٣	١٩٧٢		
		المتوقع	الفعلى	الانحرافات
نقــدية				
أوراق قبض				
بضاعة جاهزة				
اجمالى الاصول المتداولة				
مبــانى				
عقارات				
الات				
اجمالى الاصول الثابتة				
أوراق دفــع				
حسابات دائنة				
مستحقات				
اجمالى الديون المتداولة				
احتياطى				
رأس المال				
فائض				
اجمالى رأس المال المستثمر				

١٢ ــ خرائط الطاقات الانتاجية (المستخدمة والعاطلة) :

تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه : (١) التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة فى المصنع وصالحة للعمل حسب المطلوب • (٢) التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات الموجودة أى عدم وجود ضياع ومعرفة السبب فى عطل الآلات مع اجراء التصليحات اللازمة فى الوقت الملائم• ومن الأدوات الرقابية التى تساعد الاداريين فى الرقابة على تشغيل الآلات : (١) جــدول أعمال الآلات • (٢) بطــاقة الآلة العاطلة • (٣) سجل اجمالى الوقت الضائع للآلات • وفيما يلى نماذج لكل منها•

جدول أعمال الآلات للأسبوع المبتدئ ... شهر ... ١٩

رقم الآلة	اسم الآلة	السبت		الأحد		الإثنين		الثلاثاء		«		إجمالي
	آلة تثقيب											الواجب عمله ما تم

بطاقة آلة عاطلة

رقم ــــــ
قسم ــــــ

وصف الآلة :

أسباب العطل :

بدون عامل	بدون مواد	بدون عمل	غير صالح	...
X				

الساعات العاطلة :

توقيع

نسبة الوقت الضائع للآلات									
رقم الآلة	اسم الآلة	نسبة الوقت الضائع	أسباب عطل الآلة						ملاحظات
			بدون عامل	بدون مواد	بدون عمل	غير صالحة	...	...	
١	آلة تثقيب	٩٠٪	X						

١٣ ــ خرائط الرقابة على المناطق البيعية :

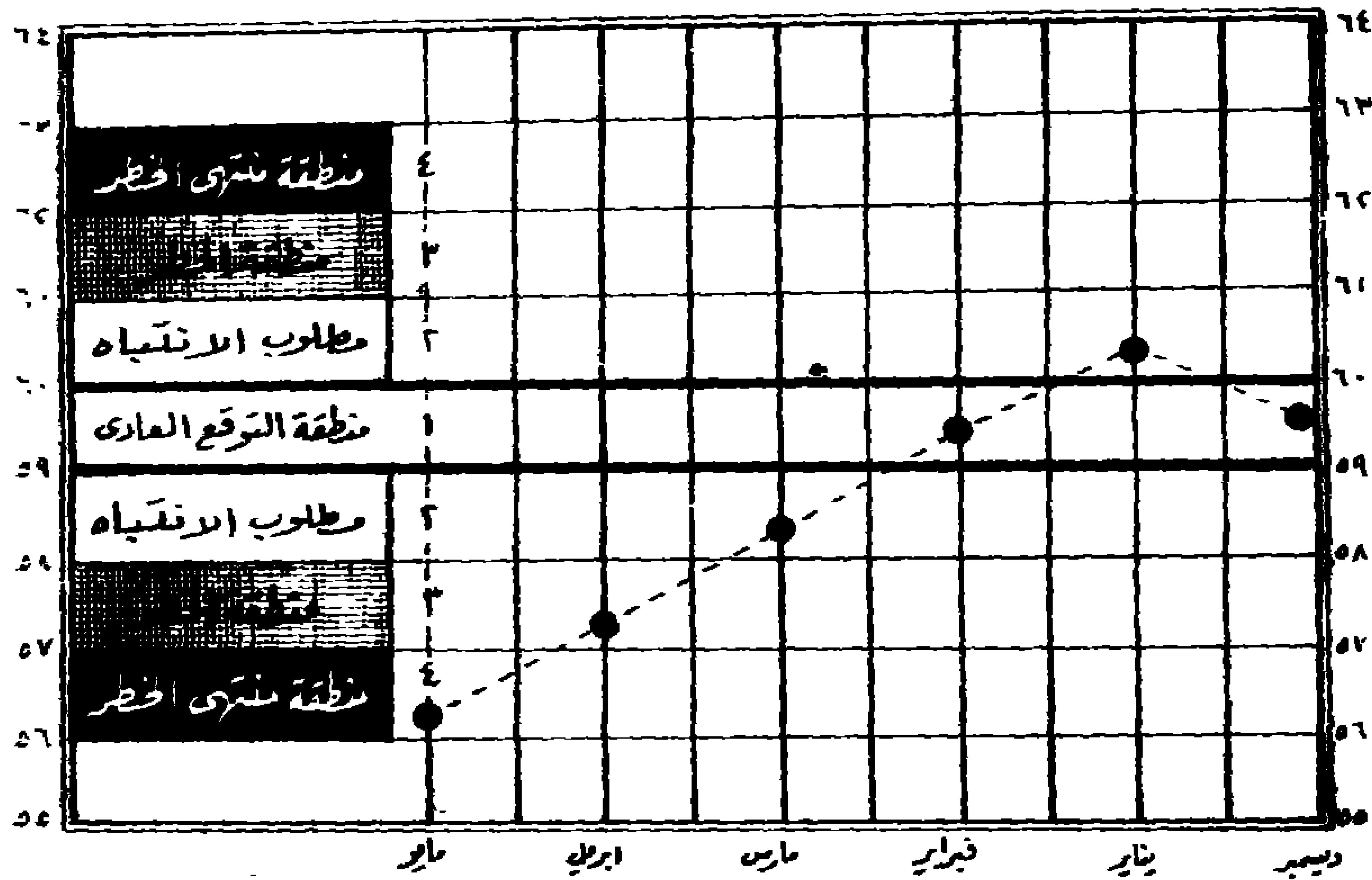
فى مشروعات الأعمال لا يكفى تقدير كمية المبيعات المتوقع تحقيقها بصفة اجمالية وانما من الضرورى توزيع المبيعات المقدرة على أساس مناطق تسمى مناطق بيعيــة • ويتم تحــديد هذه المناطق البيعية على أساس الاعتبارات السكانية والقوة الشرائية ومدى استعداد شراء السلع (أو الخدمات) التى يقدمها المشروع • ويجب ألا يتبادر الى الذهن أن المناطق البيعية يجب أن تطبق على المحافظات أو المــدن فالمحافظات تقسيمات ادارية وانما المناطق البيعية يتم تحديدها على اعتبارات تسويقية (أى قدرة المنطقة على الاستيعاب) ومدى ارتباط المســتهلكين ببعضهم وتماثلهم فى عاداتهم الاستهلاكيــة فاذا رؤى استخدام المحافظات وتقسيماتها كمناطق بيعيــة فان هــذه الخرائط تبين الكميات الواجب بيعهــا والكميات التى تم بيعها فعــلا وبذلك تعتبر خرائط المناطق البيعية من أهم الأدوات الرقابية التى تبــين الانحرافات بسرعة •

١٤ ــ خرائط « الخطر ــ مطلوب الانقاذ » :

تصمم هذه الخريطة بشكل يوضح الأداء المقبول والأداء الذى يتطلب انتباها وذلك الذى يشكل خطرا .. الخ .

فى هذه الخريطة نرى معيار الأداء عبارة عن معدل يقيس العلاقة بين تكاليف الانتاج وايرادات المبيعات على أساس ٦٠ ، وتنبه هـذه

الخريطة أنه اذا حدثت انحرافات فى المنطقة الأولى (التوقع العادى) يكون مسموح بها • أما اذا زادت الانحرافات عن منطقة التوقع العادى فانه ذلك مؤشر بضرورة اعطاء الانتباه والمجهود اللازم بواسطة أولى مستويات الاشراف (أسفل المستويات الادارية) • وقد يكون القرار هنا متعلقا باحداث تصحيحات طفيفة لتعيد الأمور الى نصابها • ويكون للادارة السفلى فى هذه الحالة سلطة اتخاذ قرارات لاحداث التكييف اللازم دون الرجوع الى المستويات العليا •



نموذج لخريطة تسجيل درجات الخطر

فاذا حدث وارتفع المعدل الى المنطقة الثالثة (٣) فانه من الضرورى أن يلفت نظر الادارة العليا • فقد يقوم المراقب بتصحيح الوضع بالاتفاق مع مدير الانتاج ومدير التسويق فاذا استمر الوضع أكثر من ذلك ولمدة أكثر من أسبوع مثلا فانه من الضرورى فى هذه الحالة أن يبلغ المدير العام للمشروع بهذه الانحرافات أينما كان وبصرف النظر عما يقوم به من أعمال فى ذلك الوقت •

ويمكن استخدام هذه الخريطة فى كل أنواع الأعمال والمشروعات (لاحظ أنها تستخدم فى الرقابة على جودة الانتاج) كما أنه يمكن استخدامها فى المستشفيات لتسجيل درجة حرارة المريض وكيفية ومسئولية وسلطة تصحيح الانحرافات •

ارتباط الرقابة بالتخطيط :-

مما تقدم يتضح مدى شمول عملية الرقابة وتغلغلها فى مختلف مجالات المشروع وأقسامه وعملياته • فالرقابة عملية ملازمة للتخطيط وتتناول جميع المجالات التى يتناولها التخطيط • وبدون تخطيط لن يكون هناك رقابة ، طالما أنه لا يمكن معرفة ما اذا كان ما تم مطابق أو غير مطابق لما أريد اتمامه لعدم معرفة ما هو المطلوب إتمامه •

فاذا لم تحدد الأهداف سلفا (وهى تعتبر بمثابة مقاييس) فانه من المستحيل القيام بعملية الرقابة لعدم وجود المعايير الرقابية • واذا لم توضع برامج زمنية (وهى بمثابة مقاييس عن أداء العمل بالنسبة للزمن) فانه من المستحيل — بداهة — القيام بالرقابة •• وهكذا • وفى الحقيقة فان كثيرا من أدوات أو عناصر التخطيط تعتبر فى ذاتها أدوات رقابية : مثل الأهداف والسياسات والاجراءات والميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية •

وكما أن الرقابة تعتمد على التخطيط فان التخطيط يعتمد أيضا على الرقابة • فبالرقابة يتم معرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط وتكون النتيجة المنطقية هى إما تصحيح التنفيذ ليطابق التخطيط او ادخال تعديلات على الخطة لتطابق الواقع •وعلى هذا فجزء من عملية الرقابة فى الواقع ما هو إلا تخطيط ••لذلك فمن الصعب فصل عملية التخطيط عن عمليه الرقابة •

مراجعة الحسابات :-

مراجعة الحسابات هى تحقيق الحسابات والوقوف على مدى صحتها لاكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب فى الحسابات والنواحى

المالية .. وتنتهى مراجعة الحسابات بالتأكد من سلامه الحسابات الختاميه والميزانية العمومية . وفيما يلى بعض الأخطاء والغش الواجب اكتشافها :

١ — أخطاء الترحيل المحاسبى مثل :

(أ) قيد عملية (أو معاملة) مرتين .

(ب) قيد عملية فى حساب خطأ (فى حساب أحمد بدلا من حساب محمد مثلا) .

(جـ) قيد عملية فى الجانب الخطأ من الحساب ذاته (فى الجانب المدين بدلا من الجانب الدائن مثلا) .

٢ — الغش الحسابى مثل :

(أ) عدم قيد عمليات اطلاقا .

(ب) تزوير فى القيود بشكل لا يطابق المستندات .

٣ — اختلاس أموال المشروع بصفة عامة سواء فى الايرادات أو من الأصول الثابتة والمتداولة .

٤ — اغفال بيانات جوهرية تؤثر على المشروع واعتبارها غيرموجودة

فالمراجعة تقييم مستقل لحسابات المشروع ونواحيه المالية لخدمة الادارة بصفة عامة وفى الرقابة بصفة خاصة . وعلى هذا فهى لا تعتبر عملية محاسبية تهدف الى التحقق من صحة الحسابات ومطابقتها للمستندات فقط ، وانما تشمل دراسة مختلف العمليات فى المشروع من نواح مختلفة للتأكد من :

١ — أنها تتمشى مع سياسات المشروع .

٢ — أن الاجراءات المحاسبية والتنفيذية سليمة .

٣ — أن السجلات تمسك بشكل منتظم ومستمر .

٤ — التأكد من عدم وجود غش والتخلص من مصادر الاغراء بقدر الامكان .

٥ — التمشى مع القوانين واللوائح الحكومية .

وبالطبع فان مراجعة الحسابات تبغى :

١ — فحص المعاملات المالية للمشروع مثل النقدية وحسابات العملاء وشروط الائتمان وحسابات الموردين ... وهكذا . للتأكد من سلامتها .

٢ — فحص الاجراءات الادارية للتأكد من الالتزام بالسياسات الموضوعة خصوصها فيما يتعلق بحدود السلطة والالتزامات المالية .

ومراجعة الحسابات قدتكون مراجعة كاملة تشمل مختلف عمليات المشروع . وتسعى للتأكد من صحة المركز المالى للمشروع . وكذلك التأكد من أن حساب الأرباح والخسائر يصور النتيجة الحقيقية للأعمال . وقد تكون المراجعة جزئية حيث تكون المراجعة على بعض العمليات فقط بقصد التحقق من سلامتها .

وقد تكون مراجعة الحسابات داخلية أى يقوم بها موظفون فى المشروع وهى تبغى التأكد من سلامة القيود والعمليات.. الخ . كما قد تكون المراجعة خارجية أى يقوم بها مكتب مراجعة خارجى مستقل حيث يقوم بمراجعة الحسابات ويقدم تقرير عن الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وهو لا يخضع فى مراجعته لادارة المشروع .

المبــادىء

نلخص فيما يلى المبادىء الأساسيه التى عالجناها فى هذا الفصل :

مبــدا الرقابة بالاستثناء :

تزداد فاعلية الرقابة اذا ركز الاداريون اهتمامهم على «الانحرافات عن النتائج المتوقعة » وكذلك اذا تخلصوا فى أعمالهم من تلك الأعمال التى يمكن جعلها روتينية (بالسياسات والاجراءات) حتى يستطيعوا أن يوجهوا وقتهم ومجهوداتهم الى الانحرافات (أو الاســتثناءات) بين ما يحــدث وبين ما يجب أن يحــدث •

مبــدأ التكامل فى التقــارير :

يجب أن تكون جميع الأرقام والاحصاءات وحدة واحدة متكاملة لاجزاء حتى تعطى صورة صحيحة للأحوال •

مبــدا الحساسية للانحرافات :

تزيد الــكفاية والفاعلية الادارية إذا أظهــرت الأدوات الرقابيــه الانحرافات بسرعة وبدقــة •

مبــدأ الارتباط :

ترتبط الرقابة بجميع عناصر الادارة : التخطيط والتنظيم و التوجيه فأى ضعف أو خلل فى أحدهم ينعكس أثره على الرقابة •

الأسئلة

١ — ما هو المقصود بقياس الأداء ؟

٢ — يرى البعض أنه ليس هناك بديل للملاحظة المباشرة فى معرفة ما يتم — ما رأيك ؟

٣ — ماهى مزايا وعيوب كل من التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة ؟

٤ — اذا تقرر ابلاغ الادارة العليا فى المشروع عن حدوث خسائر ناتجة عن الحريق . هل تنصح بالتقارير الشفوية ؟

٥ — ما هى الشروط الواجب توافرها فى التقارير المكتوبة ؟

٦ — يشترط أن تكون التقارير التى ترفع الى الادارة العليا مختصرة لماذا ؟

٧ — ما هو المقصود بالرقابة بالميزانيات ؟

٨ — ما هو المقصود بالميزانية التقديرية وما الفرق بينها وبين الميزانية العمومية كما هى معروفة فى المحاسبة ؟

٩ — هل يمكنك أن تجعل من الميزانية العمومية ميزانية تقديرية ؟ كيف ؟

١٠ — ما هى المدة الزمنية المثالية للميزانية التقديرية ؟

١١ — ما هى الفوائد التى يجنيها المشروع من الميزانيات التقديرية ؟

١٢ — من هو الذى يقوم بعمل الميزانيات التقديرية ؟

١٣ — ما هى الشروط التى يجب مراعاتها فى الميزانيات التقديرية ؟

١٤ — ما هى أنواع الميزانيات المختلفة ؟ اكتب مذكرة مختصرة تبين وظيفة كل نوع ؟

١٥ — اشرح كيف يمكن الرقابة بالميزانيات التقديرية ؟

١٦ — هل تعتبر الميزانية التقديرية أداة رقابية أم أداة فى التخطيط ؟

١٧ — ما هى علاقة الرقابة بالتخطيط ؟

١٨ — ما هى علاقة الرقابة بالتنظيم ؟

١٩ — ان السياسات لا تعتبر — نظرا لعموميتها ومرونتها — أدوات رقابيـــة .

٢٠ — ان الهيكل التنظيمى ذاته يعتبر أداة من الأدوات الرقابية على أعمال الاداريين .

٢١ — تعتبر الاجراءات فى المشروع وسيلة رقابية — ما رأيك ؟

٢٢ — يعتبر العائد على رأس المـــال من أحسن المعايير الرقابية على كفاءة المشروع .

٢٣ — زيادة الأرباح فى المشروع ليست دليلا على نجاحه .

* * *

الباب السابع

عمومية أصــول الادارة

(الادارة فى أنشطة متخصصة)

الفصل التاسع عشر

ادارة الانتــاج

فى هــذا الفصــل نعرض الأصول العلمية لادارة الانتــاج تطبيقا لمبــادىء الادارة التى أوردناها • وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبادىء إلا فيما يتعلق مباشرة بالانتاج • فالغرض اذا من هــذا الفصل هو إيضــاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة فى الانتاج دون الدخول فى التفصيلات •

التخطيط للانتــاج

يقصــد بالتخطيط للانتاج مرحلة التفكير واتخاذ القــرارات التى تتعلق بالانتــاج والخاصة بتحــديد :

١ ــ أهــداف الانتاج الواجب تحقيقها •

٢ ــ مجموعة العناصر المــادية والبشرية الواجب استخــدامها لتحقيــق الأهــداف •

٣ ــ مجموعة السياسات الانتاجية •

٤ ــ الاجراءات التفصيلية التى تتبع فى تنفيذ العمليات الانتاجية •

٥ ــ وضع برامج لتنفيــذ العمليات الانتاجية •

فتخطيط الانتــاج يقصــد به تحديد العمل المطلوب (أى الــكمية المطلوب انتاجها ونوعها) وطريقة تنفيذ العمل المطلوب ، والمكان الذى يتم فيه العمل وميعاد تنفيــذه •

والتخطيط للانتاج نشاط يختلف عن النشاط الفنى المتعلق بعملية التصنيع ذاتها ويخضع للمبادىء والمفاهيم الأساسية التى تعرضنا لها

بالتفصيل فى التخطيط . وعلى هذا سنتعرض فقط للأصول العلمية التى تحكم اختيار موقع المصنع ومبانى المصنع والتصميم الداخلى ثم نعرض (١) التخطيط للمواد . (٢) التخطيط للآلات . (٣) التصميم الهندسى السلعة .

موقع المصنع :

تظهر مشكلة اختيار المصنع فى حالة المصنع الجديد أو فى حالة دراسة امكانية نقل المصنع القديم الى مكان آخر . وفيما يلى العوامل التى تؤثر فى اختيار موقع المصنع بصفة عامة : (١) القرب من الأسواق . (٢) سهولة الحصول على القوى العاملة . (٣) توفير وسائل النقل والمواصلات . (٤) حجم الأرض وإمكانية التوسع فى المستقبل . (٥) رأس المال اللازم للاستثمار (٦) سهولة الحصول على المواد الخام . (٧) سهولة الحصول على القوى المحركة . (٨) سهولة الحصول على المياه . (٩) مدى الاعتماد على الصناعات الأخرى . (١٠) الظروف المعيشية المحيطة . (١١) المناخ . (١٢) وجود الخدمات العامة مثل البوليس . الحريق . المدارس . (١٣) أثر الرأى العام فى المنطقة . (١٤) قدرة الأرض على التحمل .

مبانى المصنع :

يثير موضوع بناء المصنع مشكلة اختيار مصنع من دور واحد أو مصنع من دورين . ويمكن تلخيص العوامل التى تشجع على بناء مصنع من دور واحد فى : (١) قلة التكاليف ووجود الفرصة للتوسع فى المستقبل . (٢) مرونة عملية التصميم الداخلى للمصنع . (٣) أهمية الاضاءة الطبيعية . (٤) سهولة مناولة المواد . (٥) احتمال قلة تكاليف العمليات . (٦) احتمال قلة تكاليف البناء . (٧) فاعلية الاشراف على الأعمال الانتاجية .

أما العوامل التى تشجع على بناء مصنع من دورين فيمكن تلخيصها : (١) ارتفاع تكاليف الأرض . (٢) صناعة عدد وآلات خفيفة . (٣) غياب

الضوضاء والأتربة فى الأدوار العليا • (٤) قلة المسافات بين الإدارات المختلفه باستعمال المصاعد الأوتوماتيكية • (٥) امكان تاجير بعض الطوابق فى أيام الكساد •

التصميم الداخلى للمصنع :

إن « تصميم المصنع » Plant Layout هو الترتيب الداخلى لأقسام المصنع المختلفة وادارته وما يحتاجه من عدد وآلات •• الخ • والغرض من تصميم المصنع :

١ — الاقلال من مسافات النقل داخل المصنع بقدر الامكان •
٢ — الاقلال من مجهودات مناولة المواد وضمان سلامة الأفراد ضد الحوادث •
٣ — الاقلال من الوقت المنصرف فى العمليات المختلفة •
٤ — الاقلال من البضائع الموجودة فى انتظار نقلها للمخازن •
٥ — الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والآلات •
٦ — الاستخدام الأمثل لأرض المصنع •
٧ — تسهيل طرق العمل وتوحيدها •
٨ — الاقلال من مصاريف الرقابة على الانتاج •
٩ — الاقـلال من تكاليف الانتـاج والاستثمارات الرأسماليه بصفة عامة •
١٠ — تحسين جودة المنتجات •

العوامل التى يجب مراعاتها فى التصميم الداخلى للمصنع :

لكى يحقق تصميم المصنع الغرض المرجو منه يجب مراعاة عـدة اعتبـارات : (١) تنوع السلعة وتعـددها وطبيعة العملية الانتاجيه • (٢) الطاقة الانتاجيـة للمصنع • (٣) تسلسل العمليات الصناعيه • (٤) الوقت اللازم بين كل عملية وأخرى لدراسة احتمالات التخزين • (٥) مدى خطورة العمليات الصنـاعية • (٦) الأمكنة اللازمة للادارات

المختلفة والمخازن والممرات والخدمات الفرعية • (٧) احتياجات المصنع للتوسع فى المستقبل •

التخطيط للمواد :

ان تخطيط المواد اللازمة للانتاج يتطلب تحديد كمية المواد الواجب توافرها فى المخازن باستمرار والكميات الواجب شراؤها ومواصفاتها وميعاد شرائها •

وتحدد الكمية المشتراة بناء على : (١) برنامج الانتاج • (٢) طبيعة عملية الشراء فى المشروع • (٣) مركز سوق المواد • (٤) التقديرات المحتملة للسوق • (٥) اتجاهات الأسعار • (٦) احتمالات التغير فى المواصفات • أما بالنسبة لميعاد الشراء فيجب أخذ احتمالات التأخير فى الحسبان فى حالة تحديد ميعاد معين للتوريد • كما أنه من الضرورى ملاحظة عدم تكدس البضائع فى المخازن ، الأمر الذى قد يؤدى الى زيادة التكاليف وتلف المواد •

سياسات المواد :

فى التخطيط للمواد يتطلب الأمر وضع عدة سياسات متعلقة بمصادر الشراء وطريقة الشراء ويمكن التمييز بين عدة طرائق للشراء :

١ — المناقصة العامة وفيها يتم الشراء على أساس عقود تقدم من الموردين بناء على اعلانات فى الجرائد والمجلات •

٢ — المناقصة المحدودة حيث يحدد المشروع مقدما أسماء الموردين الذين يستطيعون التقدم بعطاء فى صفقة معينة •

٣ — الشراء بطريقة الممارسة حيث يقوم المشروع بالممارسة مع أكثر من مورد واحد فى حالات شراء سلع محتكرة أو فى الحالات المستعجلة •

٤ — الشراء المباشر حيث يتصل المشروع بالمورد ويتفاوض معــه على الصفقة •

ومن المشاكل التى تعترض وضع السياسات تحديد عــدة مصادر للشراء أو مصدر واحد • والشراء من عدة مصادر له مزايا أهمها :

١ — ضــمان انسياب المواد حيث يقــل أثر الاضراب والحريق وغير ذلك •

٢ — الحصول على أحسن الشروط فى ظل تنافس الموردين • ويرى البعض أن الشراء من مصدر واحد له أهمية كبيرة حيث يمكن الحصول على أسعار وخدمات وتسهيلات خاصة •

ومن السياسات التى يجب دراستهــا سياســة الشراء المتبــادل Reciprocal Purchasing (اشترى منك اذا اشتريت منى)•ويرى الكثيرون الأخذ بهذه السياسة لعدة أسباب : (١) وجود تفاهم متبادل بين المشروع المشترى والمشروع البائع • (٢) احتمال زيادة المبيعات بالنسبة للشركة المشترية • (٣) تأكيد بالشراء من المشروع البائع • (٤) سهولة عملية الشراء نسبيا • ويعــارض الكثيرون سياسة الشراء المتبادل على أساس : (١) أن عمــلية الشراء تقل فى الأهمية وتصبح عملية روتينية • (٢) حماية المشروع الضعيف بضمان الشراء منه • (٣) تقل أهمية المنافسة فى السعر والجودة فى أسواق المواد (طالمــا أن التعامل لا يعتمد على السعر والجودة وانما على المعاملة بالمثل) •.

اجراءات الشراء :

تختلف اجراءات الشراء من مشروع الى مشروع ومن وقت الى آخر • إلا أنه فى كل الأحوال تبدأ عملية الشراء بطلب للشراء معتمد من المسئولين ثم محاولة الحصول على أحسن المصادر وأحسن الشروط عن طريق مقابلة رجال البيع أو المكالمات التليفونية ثم اعطاء أمر الشراء • وبعد ذلك تراجع البضاعةالواردة للمخازن لمطابقتها لأمر الشراء وتسديد

الفواتير . وفى حالة تأخر البضاعة أو عدم ورودها طبقا للمواصفات تتم الاتصال بين المشترى والبائع لانهاء صفقة الشراء .

التخطيط للآلات :

لكى تتم إدارة الانتاج على الوجه الأكمل يلزم التخطيط للآلات . ومن الأمور التى يجب دراستها مدى درجة الآلية المطلوبة فى الآلات . واتخاذ القرار بادخال الآلات بدلا من العمل اليدوى أو تغيير الآلة يجب أن يصدر بعد دراسة الاعتبارات الآتية : (١) تكاليف الوحدة المنتجة . (٢) الزيادة الكلية للانتاج . (٣) جودة الانتاج . (٤) رفع الحالة المعنوية للعمال . (٥) ضمان الأمان للعمال داخل المصنع . (٦) الخدمات الاضافية للمستهلكين .

وعندما يتخذ المشروع قرارا بادخال الآلات ، تظهر مشكلة جديدة وهى أى نوع من الآلات . وغالبا ما يتم قرار الشراء بعد مداولة بين عدد من أقسام المشروع . حيث نجد أن إدارة التصنيع تهتم بالناحية الفنية والهندسية ، بينما يهتم قسم الأساليب (الطرائق) بمدى التغيرات التى تحدث فى طرق التصنيع بعد إدخال التغيير . ويهتم قسم الفحص بمدى الدقة التى تمنحها الآلة فى حين أن المصمم الداخلى للمصنع يهتم بالمكان الذى ستوضع فيه الآلة ... وهكذا . أما إدارة التمويل فتسعى إلى دراسة اقتصاديات الآلة وتمويلها فهى تبحث فى تكلفة الآلة والعائد المتوقع .

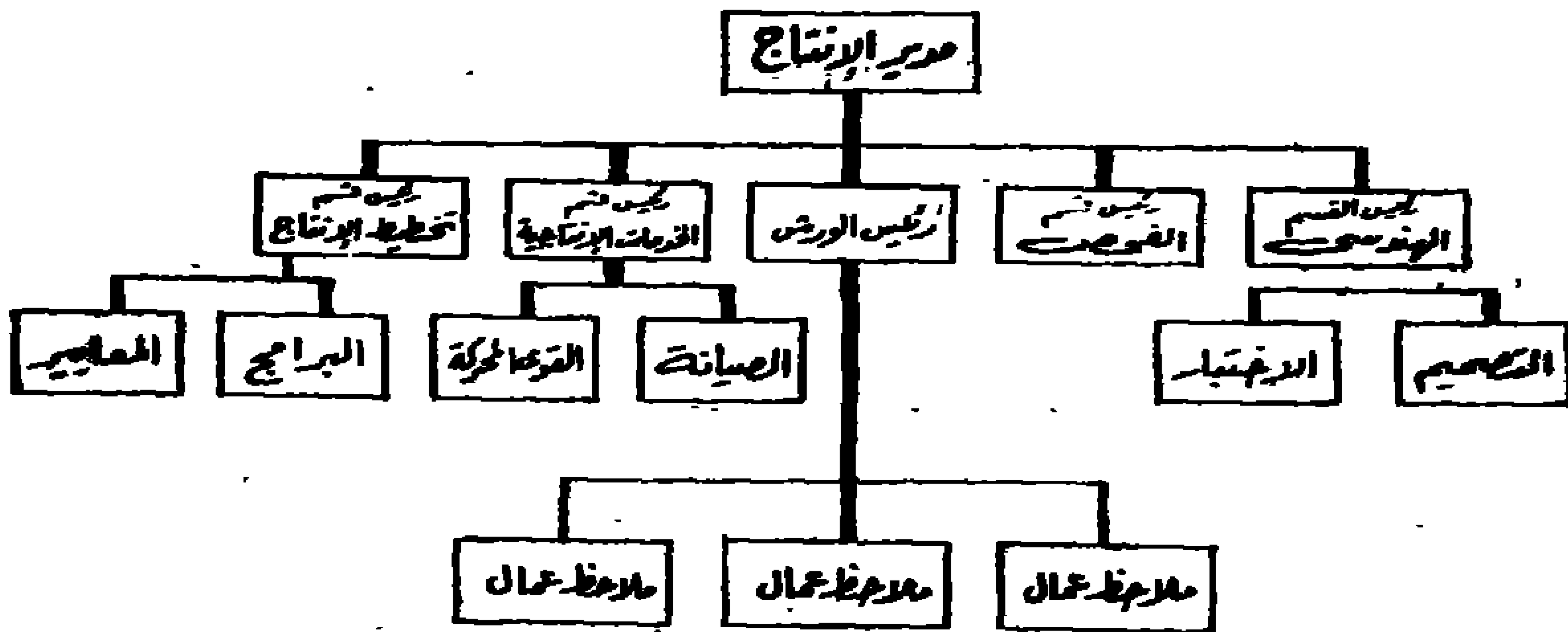
وبعد أن يتم شراء الآلات تبقى مشكلة وضع برنامج لتشغيلها تشغيلا اقتصاديا . هذا ، وتعتبر عملية وضع برامج تشغيل الآلات عملية مستمرة وأساسية فى إدارة الانتاج وتتوقف على العمليات الانتاجية فى المشروع .

التصميم الهندسى للسلعة :

من الضرورى فصل عمليــة التصميم الهندسى للسلعة عن عمليــة إنتــاج السلعة ذاتهــا • وتصميم السلعة من الناحيــة الفنيــة من اختصاص القسم الفنى أو القسم الهنــدسى فى إدارة الانتــاج [1] وغالبـا ما يتطلب ذلك : (١) تحديد التصميمات والرسومات المبدئيه وتحـديد المواصفات والقياسات النهائيــة • (٢) إعداد الرسومات التفصيليه لصنع الأجزاء وتجميعهــا • (٣) القوائم الخاصة بأجزاء السلعة المنتجة • (٤) الاشراف على نظــام دقيق لاجراء التعديلات اللازمة عنــد تغيير تصميم السلع • (٥) الاشراف على نظام لحفظ مستندات التصميم والرسم • (٦) إعــداد صور الرسومات وقوائم الأجــزاء •

التنظيم للانتــاج

تكلمنــا عن الاعتبارات الأساسية فى التنظيم فى أبواب ســابقة • ويمكننــا القول هنــا بأن درجة تعقيــد الهيكل التنظيمى للانتـــاج يتوقف على حجم المشروع والمراحل الانتاجيــة الموجودة • وفيمــا يلى نموذج لخريطــة تنظيم إدارة الانتــاج حيث يظهر بهــا بعض أقســام الانتــاج •



---

(١) لاحظ أن تحديد مواصفات السلعة العامة من اختصاص ادارة التسويق التى تقوم بدراسة رغبات المستهلك •

الرقــابة على الانتــاج

تهــدف الرقابة على الانتــاج التــأكد من أن ما تم أو يتم — فى الانتــاج — مطابق لمــا هو مطلوب إتمامه • والرقابة على الإنتاج — بمعنــاها الواسع (١) — تشمل الرقــابة على المواد ، والرقــابة على العــدد والآلات ، والرقابة على الــوقت والحــركة ، والرقابة على العمليــات الانتاجية ، والرقابة على جودة الانتــاج ، والرقابة على القوى العــاملة فى الانتــاج وأخيرا الرقابة على تكاليف الانتــاج • وسنعالج فيمــا يلى الرقابه على الآلات والرقابه على الوقت والحركة والرقابه على جودة المنتجات •

الرقــابة على الآلات :

تأخــذ الرقابة على الآلات عــدة وجوه : (١) التاكد من أن الآلات المطلوبه موجــودة فى المصنع وصالحـــــة للعمــل حسب المطلوب • (٢) التــأكد من الاستخدام الأمثل للآلات الموجودة • اى عدم وجود ضياع • ومعرفة السبب فى عطل الآلات مع إجراء التصليحات اللازمه فى الوقت الملائم • ومن الأدوات الرقابيـــة التى تســاعد الاداريين فى الرقــابة على تشــغيل الآلات • (١) جــدول أعمــال الآلات • (٢) بطــاقة الآلة العــاطلة • (٣) ســجل إجمــالى الوقت الضائع للآلات •

الرقــابة على الوقت والحركة :

إن الوقت والمجهود الجسمانى من العناصر المستخدمة فى الانتاج • ولمــا كانت الادارة مسئولة عن استخدام هــذه العنــاصر استخداما أمثلا ، وجبت الرقابة على الوقت والحركة • ومن هنــا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة Time and Motion Study ويمكن تعريف دراسة الزمن بأنها « ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء كل عنصر تفصيلى من عنــاصر العمليات الصناعية » أما دراسة الحركة فهى عبــارة عن

---

(١) الرقابة على الانتــاج بمعنــاها الضيق مطــابق للرقابة على العمليات الانتاجية ذاتها •

« دراسة حركات العامل أو الآلة أثنـاء تأدية العمليـة بغيـة تفادى الحركات غير الضرورية ، وترتيب تتـابع الحـركة الضرورية بأحسن طريقـه فعـالة (١) » • ويتم قيـاس الزمن باسـتخدام السـاعه الدقيقـة Stop Watch حيث يتم تسجيل عـدة قراءات للسـاعة ثم يؤخـذ المتوسط بينها • ومن هـذا المتوسط يمكن الوصول إلى الوقت المعيـارى Standard Time

أما حركات العـامل فتقاس بآلة فوتوغرافيـة دقيقـة تسـمى ميكرنوميتر Micronometer ثم يعرض الفيلم بعد تصوير الحركات ومنهـا يستطيع الباحث اكتشاف الحركات غير الضرورية •

الرقـابة على جودة المنتجات :

الرقابة على جودة المنتجات Quality control تعنى التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المطلوبة • والواقع أن هـذا التعريف يثير مشـكلة تعريف الفحص inspection ويمكن تعريف الفحص أو التفتيش بأنه نشـاط يتعـلق بقبول كميـة معينـة من الانتـاج أو رفضه طبقـا للمواصفات الموضوعة • أما الرقابة على الجودة فهى أساسا عملية فكرية تتعلق بتحديد معايير الجودة Quality Standards المطلوبة والمـدى المقبول (أى حـدود الرفض العليـا والسـفلى) وتقرير حجم العينـة التى تفحص ووقتها والنقط أو المراحل الواجب الفحص عنـدها •

وقد يشمل الفحص : (١) الخامات • (٢) أجزاء السلعة المصنوعه • (٣) السلعة النهائية • وقـد يتم الفحص (أ) قبل بـدء الانتـاج • (ب) فى مراحل العمـل المختلفـة • (جـ) قبـل المراحل الأساسـية للعمل أو بعدها • (د) قبل التجميع النهائى • (هـ) السلعة النهائية • والغرض من الفحص لا يخرج عن الاستخدام الأمثل للأموال والمواد والآلات والمجهودات والوقت • هـذا وقـد يتم الفحص بواسـطة العـامل كما قـد يتم بمعرفة آلات متخصصة فى ذلك •

---

(1) Barnes. Motion and Time Study.

الرقـابة على العمليات الانتاجيـة :

تعتبر الميزانيـه التقـديرية للانتـاج والتى سبق أن ذكرناها من أهم الامور الرقابيـه فى الانتـاج ، فهى كما قلنـا تصور الوحدات المتوقع انتاجهـا فى فترة زمنيـه مقبلة كما تبين متى يبـدأ الانتاج ومتى ينتهى والكميـة المفروض انتاجهـا ، وقـد راينـا ان تصميم الميزانيـه التقـديرية يتم بشكل يسـمح بتسجيل الإنتـاج الفعلى لمعرفـه الانحرافات . كخطوة أولى لدراسـة أسبابها والعمـل على تلافيهـا .

معـايير رقابيـة فى الانتـاج

فيمـا يلى مجموعه من المعـايير الرقابيـة فى الانتـاج :

(أ) الطـاقة الانتاجيـة :

- نسبة الطـاقة المستخدمة إلى الطـاقة الكليـة للمصنع .
- نسبة الطـاقة العـاطلة نتيجة خلل فى الآلات إلى الطـاقه الكليـة للمصنع .

(ب) الكفـاية الانتاجيـة :

- معـدل الانتـاج بالنسبة لعـدد ساعات العمل .
- معـدل الانتـاج بالنسبة لرأس المـال المستثمر .

(جـ) جودة المنتجات :

- نسبة المرفوض (لعدم مطابقته للمواصفات) إلى إجمـالى الانتـاج .
- نسـبة الوقت المسـتخدم فى التفتيش والفحص إلى وقت الانتـاج .
- تكاليف الفحص إلى تكاليف الانتـاج .

(د) البرامج الزمنيـة :

- نسبة الطلبـات التى تم تنفيـذها فى الميعاد المحدد لهـا .

(هـ) التكاليف :

— نسبة تكاليف مناولة المواد بالنسبة لتكاليف الصنع .
— نسبة تكاليف الصيانة إلى تكاليف الوحـــدة المنتجة .
— نسبة الأجور إلى تكاليف الوحـــدة المنتجة .

المبـــادىء

نلخص فيما يلى المبادىء الأساسية التى عالجناها فى هذا الفصل :

مبـــدأ موقع المصنع :

الاختيـــار الحسن لموقع المصنع يزيد من الكفـــاية والفاعليـــــة فى الانتـــاج .

مبـــدأ التصميم الداخلى للمصنع :

التصميم الأمثل للمصنع يزيد من الكفاية والفاعليـــة فى الانتاج .

مبـــدأ ارتبـــاط الانتـــاج :

يرتبط الانتـــاج فى المنشأة بمجهودات الشراء والتسويق والتمويل والأفراد ارتباطا وثيقـــا وأى خلل فى أحـــدها يؤثر على الآخر .

أســـــئلة

١ — ما هو المقصود بالتخطيط للانتـــاج ؟
٢ — هل يختلف التخطيط للانتـــاج عن النشـــاط الفنى المتعـــلق بعمليـــة التصنيع ؟
٣ — ما هى العوامل التى تؤثر فى اختيار موقع مصنع حربى ؟
٤ — هل توافق على إنشـــاء مصنع حربى فى منطقـــة ســـكنية ؟ اشرح .
٥ — ما هو المقصود بالتصميم الداخلى للمصنع ؟ وما المبرر منه ؟
٦ — اشرح كيف تؤثر الطـــاقة الانتاجيـــة للمصنع على تصميمه الداخلى ؟

* * *

الفصل العشرون

إدارة التسـويق

فى هذا الفصل نعرض الأصول العلمية لادارة التسويق طبقا لمبادىء الادارة التى أوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبادىء الا فيما يتعلق مباشرة بالتسويق . فالغرض من هذا الفصل هو إيضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة فى التسويق بفروعه من شراء وبيـع ونقـل وتخزين وإعلان ودعاية وتمويل وبحوث . وذلك دون الدخول فى التفصيلات .

فى مفهـوم التسـويق :

ان لفظ التسـويق من الألفاظ التى تثـير كثيرا من اختلاف وجهات النظر . فالشخص العـادى ينظر إلى التسويق على أنه بيـع منتجات المصانع ، وعلى هـذا فلفظ التسويق مواز لمعنى البيع . الا أن جمعية التسويق الأمريكية تعرف التسويق بأنه : « المجهودات التى تبـذل فى توجيه سير السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك » . وهـذا هو التعبير الانجليزى :

The Performance of business activities directed to and incident to, the flow of goods and services from producer to consumer or user. (1)

ومفهوم التسويق هـذا يشمل مجهودات بحوث التسويق والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين وتمويل التسـويق والبيـع وكل ما يتعلق بتوجيه سير السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك . ليس

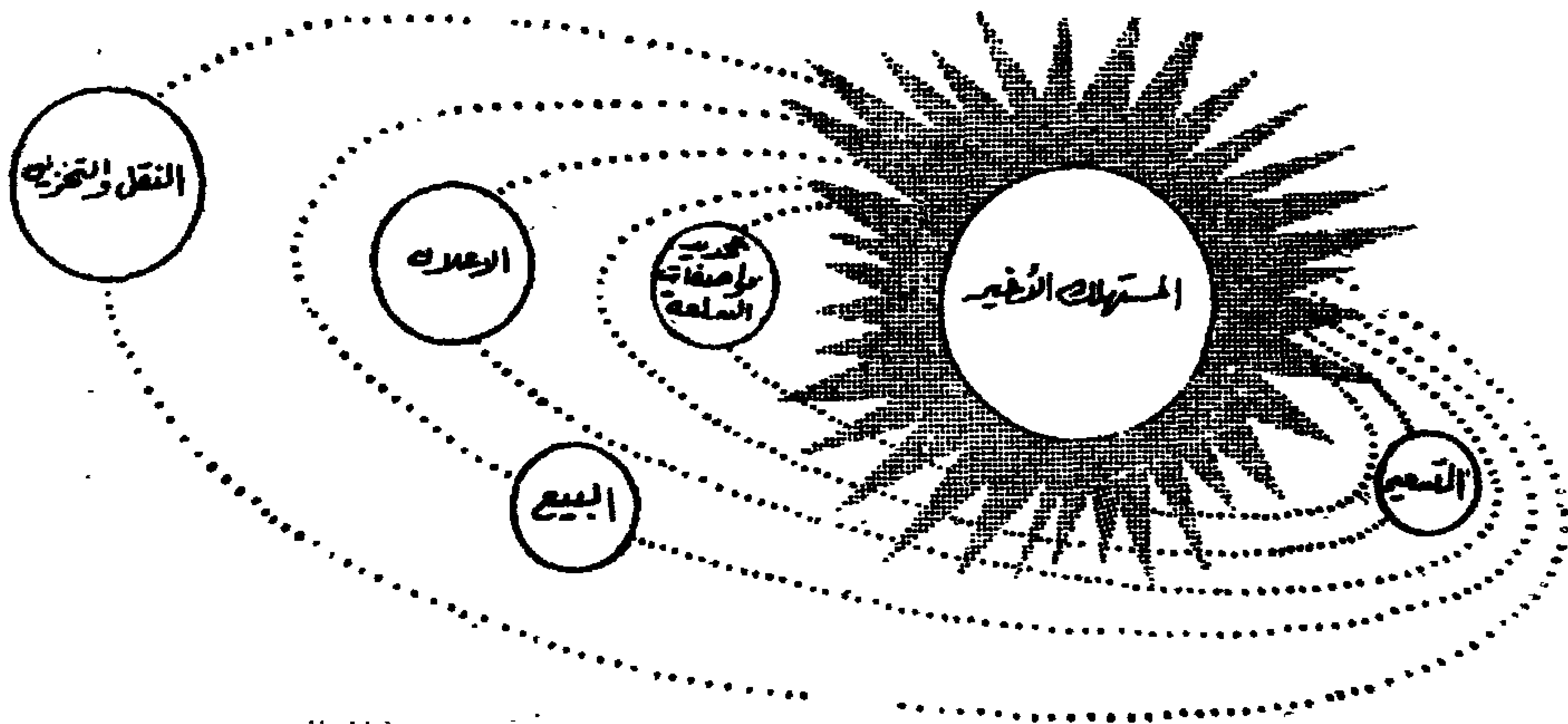
---

(1) Report of the Definitions Committee, Journal of Marketing.

هـــدا فحسب ، وانما التسويق أيضا يتعلق باشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم الحالية والمستقبلة من الطاقات الإنتاجية الموجودة والممكن أن توجد : وذلك بواسطة دراسة تصرفات المستهلكين ، ومعرفة رغباتهم وميولهم وقوتهـــم الشرائية ، وربط ذلك بالطاقات الانتاجية الموجودة (وتلك التي يمكن أن توجد) • وعلى هـــذا فالتسويق يرتكز حـــول المستهلك •

المستهلك أساس التسويق :

طالمـــا وجد الانسان وجد المستهلك ، فكل واحـــد منـــا مستهلك • والمستهلك The consumer هو الشخص الذى يشـــبع حاجاته ورغباته باستخدام المنافع الموجودة فى السلع والخدمات • وأى نشاط لا يرتكز حول المستهلكين أو يتم بدون النظر الى تأثيره عليهـــم لا يدخل ضمن مفهوم العمل والأعمال ، فاشباع حاجات ورغبات المستهلكين هو المبرر من وجود الأعمال بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة • فالمستهلك هو المحور الذى تدور حوله معظم نشاطات الأعمال مثل الشراء والتسعير والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين والبيع • وتلعب تصرفات المستهلكين دورا أساسيا فى التسويق(١) • وبدون فهمها تصبح الأعمال



(١) للتوسع راجع «تصرفات المستهلكين» للمؤلف •

مجرد مجهودات عارضة تصيب مرة وتخطىء مرات كما تصبح الموارد الاقتصادية عرضة للضياع أو عدم الاستخدام الأمثل الذى قد يؤدى الى فشل المشروعات وانهيارها كما يؤدى الى تخلف الأمم اقتصاديا أو — على الأقل — الابطاء من معدل تقدمها الاقتصادى والحضارى ٠

السلع وأنواعها :

رأينا أن التسويق يشمل كل المجهودات التى تبذل فى توجيه سير السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك ٠ فما هى أنواع السلع ؟ وهل يختلف التسويق باختلاف نوع السلع ؟

ويقسم الكثيرون السلع الصناعية الى مجموعات مختلفة ٠ والتقسيم للاستهلاك الشخصى ٠ (٢) سلع صناعية وهى السلع التى تستخدم فى انتاج سلع أخرى أو تساعد على انتاجها ٠ وأساس التفرقة بين النوعين هو الغرض من استعمالها ٠

ويقسم الكثيرون السلع الصناعية الى مجموعات مختلفة ٠ والتقسيم الشائع للسلع الصناعية يقع فى ست مجموعات : (١) التركيبات والآلات الثقيلة ٠ (٢) الأجهزة والعدد الصغيرة ٠ (٣) الأجزاء التامة الصنع ٠ (٤) مواد الانتاج المصنعة ٠ (٥) الخامات ٠ (٦) مهمات التشغيل والصيانة ٠

ولتسويق السلع الصناعية خصائص معينة أهمها :

(١) مستهلكو السلعة : يسمون مستهلكين صناعيين وعددهم محدود نسبيا ويمكن حصره ٠

(٢) المواصفات الفنية للسلعة : لها أهمية كبيرة فى تسويقها ٠

(٣) سعر الوحدة : غالبا ما يكون كبيرا ، مما يشجع المنتجين على الاتصال المباشر بمشتريها ٠

(٤) الطلب على السلع الصناعية : طلب مشتق من السلع التي تنتجها أو تساعد في انتاجها ، فاذا زاد الطلب على الأخيرة زاد الطلب على السلع الصناعية وهكذا .

(٥) تحتل الخدمة بعد البيع وقبله مكانا هاما فى تسويق هـذه السلع كما تحتل خـدمات الضمان والتأجير والائتمان مكانا مماثلا . بعكس الكثير من السلع الاستهلاكية فلا تتطلب خدمات من هذا النـوع .

التخطيط للتسويق

قلنـا أن التسويق ليس بيعا وانما جميـع أعمال المشروع المتعلقة بالمستهلك والتى لا تدخل فى عملية الانتاج الفنية . وعلى هـذا يشمل التسويق تحديد مواصفات السلعة والتسعير والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين والبيع وخـدمات البيـع . والتخطيط للتسويق هى مرحلة التفكير التى تتعلق بكل هذه المجهودات التسويقية وتشمل :

(١) تحديد الأهداف التسويقية التى تسعى ادارة التسويق الى تحقيقها وهى التى تؤدى بدورها الى تحديد أهداف المشروع .

(٢) رسم السياسات التسويقية أى مجموعة القواعد التسويقية التى تتبعها ادارة التسويق للوصول الى أهدافها .

(٣) تحديد الاجراءات التى تتبع فى التسويق .

(٤) وضـع الخطط المختلفة : (أ) خطة تصميم السلعة وتطويرها . (ب) خطة غزو الأسواق . (جـ) خطة التوزيع . (د) خطة الدعاية والاعلان والترويج .

وتختلف الأهداف التسويقية من مشروع الى مشروع طبقا لظروف

كل حالة ، ولكنها فى كل الأحوال تخضع للمبادىء التى تكلمنا عنها فى تحديد الأهداف بصفة عامه ولا داعى لتكرارها •

وعلى هـذا سنتكلم فيما يلى عن بعض السياسات التسويقية التى يجب على كل مشروع رسمها كجزء من التخطيط •

السياسات التسويقية :

يمكن تقسيم السياسات التسويقية الى ست مجموعات رئيسية :

(١) سياسات السلعة •
(٢) سياسات التسعير •
(٣) سياسات الاعلان والدعاية والترويج •
(٤) سياسات منافذ التوزيع •
(٥) سياسات النقل والتخزين •
(٦) سياسات البيع •

سياسات السلعة :

تقابل المشاريع فى أغلب الأحيان عدة مشكلات فى السلعة يجب اتخاذ قرارات بشأنها • وفيما يلى هـذه المشكلات :

(١) مشكلة التنـويع أو التبسيط أى تحديد عـدد السلع التى يجب التعامل فيها •
(٢) مشكلة تقـرير التشكيلة من كـل سلعة (القياسات ، الأحجام ، الألوان) •
(٣) مشـكلة مسـتوى الجودة الواجب توافره فى السلعة الملائمـة للمستهلكين •
(٤) مشكلة تمييز (أو عدم تمييز) البضاعة بعلامة تجارية معينة •

(٥) مشكلة اخضاع (أو عدم إخضاع) السلعة الى مواصفات قياسية معترف بهـا .

(٦) مشكلة العبوة (بضم العين) شكلها ولونها وحجمها .

واذا تم اتخاذ قرارات فى هذه المشكلات أصبحت سياسات وأطلق عليها سياسات السلعة وأصبحت بذلك ملزمة للمرؤوسين ووجب اتباعها .

سياسات التسعير :

يقابل كل مشروع مشكلة تسعير السلعة أو السلع التى يقـــرر بيعها وهناك طريقتان أساسيتان للتسعير هما :

(١) تسعير السلعة بالنظر الى تكاليفها .

(٢) تسعير السلعة بالنظر الى السعر السائد فى السوق . ويختار كل مشروع الطريقة التى تلائم ظروفه . (هذا موضوع الدراسات المتقدمة فى ادارة الأعمال) .

سياسات الاعلان :

تقابل مشاريع الأعمال عـــدة مشاكل فى الاعلان ترى من الضرورى اتخاذ قرارات بشأنها :

(١) الاعلان عن المشروع وسلعه أو عدم الاعلان اطلاقا . وهذه المشكلة فى الواقـــع ناتجة عن عجز العلماء والخبراء عن قيـــاس فاعلية الاعلان فى زيادة المبيعات أو تحسين سمعة المشروع بصفة عامة(١)

(٢) مخصصات الاعلان أو المبلغ الواجب تخصيصه للاعلان وهناك عدة طرق لتحديد مخصصات الاعلان منهـــا : (أ) نسبة مئـــوية عن

---

(١) يمكن ايضاح هذه المشكلة بالسؤال التالى : هل يمكن قياس النتائج التى تحدث فى مبيعات شركة ما نتيجة انفاق ١٠٠٠ جنيه فى الأعـــلان عن سلعتها ؟

المبيعات (الماضية أو الحالية أو المتوقعة) • (ب) مبلغ مماثل لما ينفقه المنافسون • (جـ) زيادة مئوية عن المبلغ الذى أنفق فى العام الماضى ••• وهكذا •

(٣) وسائل الاعلان الواجب استخدامها • ومن هذه الوسائل : الراديو التليفزيون ، الجرائد ، الملصقات •

(٤) الاعتماد على وكالات الاعلان المتخصصة أوقيام المشروع بالعمليات الفنية فى الاعلان • ومتى يتم اتخاذ قرارات فى هـذه المشاكل تصبح سياسات •

سياسة منافذ التـوزيع :

يقابل كل مشروع صناعى مشـكلة تحديد منافذ التـوزيع ، وهناك طريقتان أساسيتان للتوزيع هما : (١) البيع المباشر • (٢) اسـتخدام الوسطاء •

وقـد يكون البيع المباشر . اما بافتتاح محال تجزئة يملكها المنتج . أو بالبريد أو بالطواف بمنازل المستهلكين • أما البيع بواسطة الوسطاء فقـد يكون بواسطة وسيط واحد (تاجر تجزئة) أو بواسطة وسيطين (تاجر جمـلة — تاجر تجزئة) أو بواسطة ثلاثة وسـطاء (وكيل — تاجر جملة — تاجر تجزئة) •

سياسة النقل والتخزين :

ومن السياسات الواجب رسمهـا . ما يتعلق بوسيلة أو وسـائل النقل الواجب استخدامها فى التـوزيع • وهنـاك عدة وسائل منها : (١) السكك الحـديدية • (٢) السيارات (٣) الطائرات • (٤) النقـل النهرى • كما أنه من الضرورى اتخاذ قـرارات عن المخازن الواجب استخدامها فهناك مخازن خاصة يقوم المشروع بانشائها وهناك مخازن مملوكة لآخرين يطلق عليها مخازن عمومية •

سياسات البيــع :

ومن السياسات البيعية التى يتطلب الأمر رسمها :

(١) تقرير نوع خدمة البيع الواجب تقديمها للعملاء ومداها .

(٢) نوع الائتمان وشروطه وطــرق التحصيل .

(٣) مدى الضمان وشروطه .

(٤) استعداد المشروع (أوعدم استعداده) لقبول البضائع المرتجعة .

(٥) مدى اتباع سياسة المبادلة فى المعاملة (أى الشراء المتبادل) .

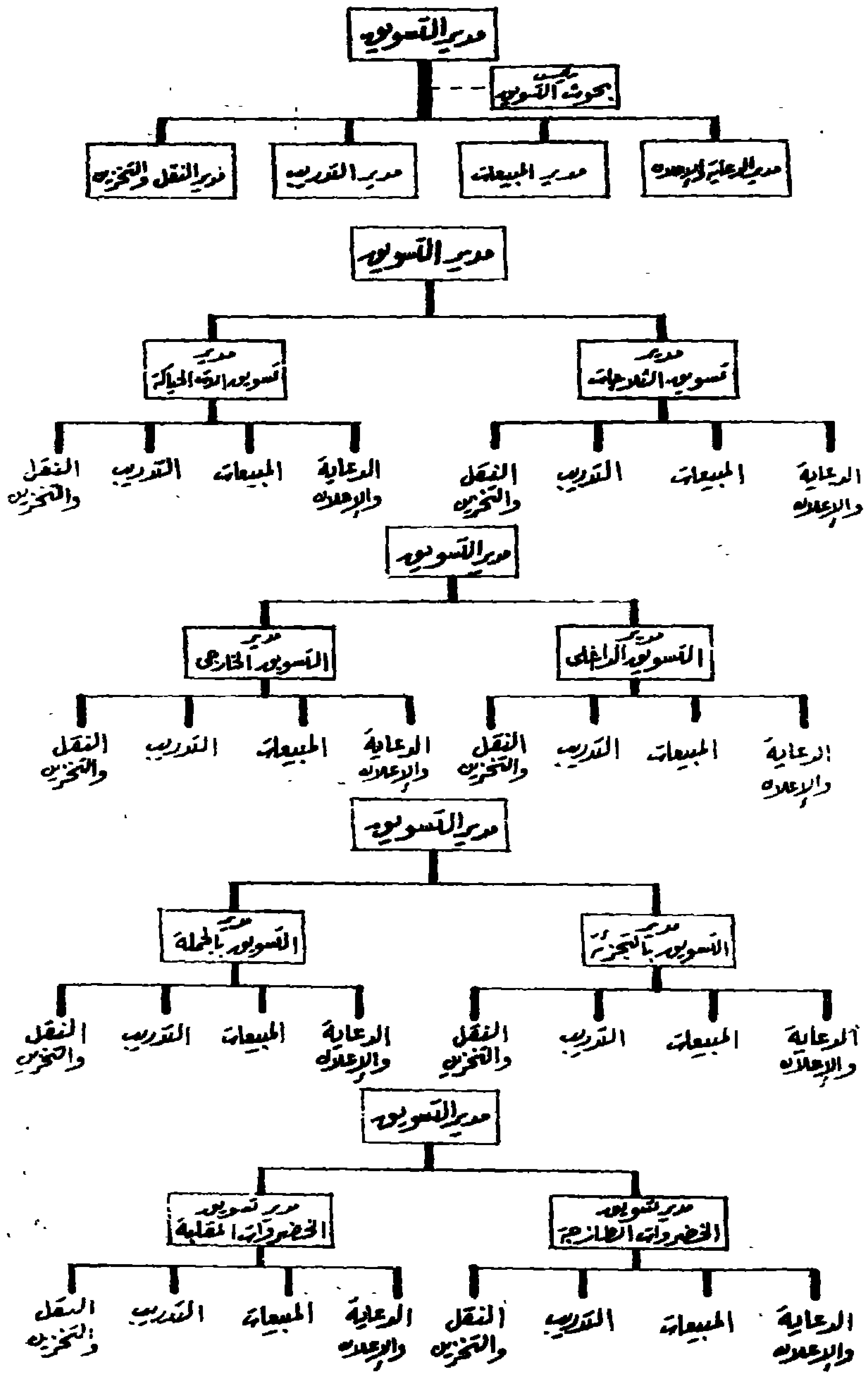
(٦) مدى اتباع سياسة التأجير وشروطه .

خطه التســويق :

التخطيط للتسويق أساسى ، وله أولوية على جميع أنواع التخطيط فى المشروع كما سبق أن بينا . فالتخطيط الطويل الأجل للمبيعات يحدد الاستثمارات الرأسمالية كما أن التخطيط القصير الأجل يحدد تخطيط الانتاج (المبيعات — البضاعة الجاهزة = المطلوب انتاجه) . والمطلوب انتاجه بالتالى يحدد المطلوب شراؤه من المواد الخام ، كذلك يحدد القوى العاملة المطلوبة ..

تنظيم المجهــودات التسويقية

تبــدأ عمليــة تنظيم التسويق بتقسيم المجهــودات التسويقية فى وحدات ادارية وبشكل يمكن اسنادها إلى أشخاص . وهناك عدة طرق لتقسيم الواجبــات فى مجمــوعات : حسب السلعة ، حسب المرحلة ، حسب نوع العميل ، حسب الموقع ، وأخيرا حسب طبيعة الأعمال ذاتها . وفيما يلى نماذج من التنظيم تبين الطرق المختلفة المذكورة .


مدير التسويق
بحوث التسويق
مدير الرعاية والإعلان
مدير المبيعات
مدير التدريب
مدير النقل والتخزين
مدير التسويق
مدير تسويق الثلاجات
مدير تسويق الة الحياكة
الرعاية والإعلان
المبيعات
التدريب
النقل والتخزين
الرعاية والإعلان
المبيعات
التدريب
النقل والتخزين
مدير التسويق
مدير التسويق الداخلي
مدير التسويق الخارجي
الرعاية والإعلان
المبيعات
التدريب
النقل والتخزين
الرعاية والإعلان
المبيعات
التدريب
النقل والتخزين
مدير التسويق
مدير التسويق بالتجزئة
مدير التسويق بالجملة
الرعاية والإعلان
المبيعات
التدريب
النقل والتخزين
الرعاية والإعلان
المبيعات
التدريب
النقل والتخزين
مدير التسويق
مدير تسويق الخضروات الطازجة
مدير تسويق الخضروات المعلبة
الرعاية والإعلان
المبيعات
التدريب
النقل والتخزين
الرعاية والإعلان
المبيعات
التدريب
النقل والتخزين

مدير التسويق

مدير بحوث التسويق — مدير المبيعات — مدير الدعاية والاعلان — مدير النقل والمخازن

المكتبة — اختبار السلع — أبحاث المستهلك — أبحاث الوسائل والمنافذ — تحليل المبيعات — البحوث الاقتصادية والتنبؤ

انتاج الاعلان — الاعلان بالجرائد — الاعلان بالراديو — الرقابة والكتالوجات — المعارض والحفلات

التعيينات — الأجور والمكافآت — الاشراف على رجال البيع — تدريب رجال البيع — التخطيط والرقابة (بالسجلات)

التوجيه فى التسويق

ان تشجيع رجال التسويق ورفع روحهم المعنوية ، من أهم عناصر ادارة التسويق ، والقيادة بعث الحياة فى ادارة التسويق من أجل تحقيق أهدافها ، فالعلاقات الانسانية واتجاهات رجال التسويق تلعب دورا كبيرا ، ولا شك ، ان الحاجة الى وجود شبكة من الاتصال ضروريه ، فى سبيل تحقيق أهداف ادارة التسويق ، وتتطلب القيادة التسويقية التنسيق بين الأعمال المختلفة وتنمية روح التعاون الاختيارى بين رجال التسويق ،

الرقابة فى التسويق

الرقابة فى التسويق هى التأكد أن ما تم (أو يتم) فى التسويق مطابق لما يجب أن يتم ، وعناصر الرقابة فى التسويق هى : (١) تحديد المعايير الرقابية فى التسويق ، (٢) قياس النتائج التسويقيه ، (٣) معرفة أسباب الانحراف فى التسويق والعمل على تلاشيه ، والرقابه فى التسويق أصعب بكثير من الرقابة فى الانتاج : فالانتاج يتعلق بخلق منفعة تكوينية يمكن قياسها ، أما التسويق فهو يتعلق بخلق : (١) منفعة مكانية ، (٢) منفعة زمنية ، (٣) منفعة حيازية فلا يمكن وضع أسس كمية للرقابة لاختلاف طبيعة المجهودات ، كما وأن التسويق يشمل عدة وظائف مختلفة ومتنوعة ويصعب قياس فاعليتها لارتباطها بالعنصر

الانسانى . فلم يتمكن العلم بعد من معرفة مدى فاعلية صرف ١٠ جنيه للاعلان على زيادة المبيعات فى حين أنه فى الانتاج يمكن معرفة أثر تغيير آله على معدل الانتاج .

وفيما يلى عـدة مايير رقابية فى التسويق :

أولا — معايير بالنسبة للبائع :

(١) حجم المبيعات لكل بائع .

(٢) أرباح المبيعات لكل بائع (الايرادات مطروحا منها التكاليف) .
(٣) عـدد المكالمات التليفونية أو المكالمات الشخصية التى يجب أن يقـوم بها البائع كل أسبوع مثلا .
(٤) متوسط حجم الصفقة التي يقوم باتمامها البائع .
(٥) عدد الحسابات الجديدة التى يقوم باتمامها البائع (كل ستة شهور مثلا) .

ثانيا — معايير بالنسبة للمنطقة البيعية :

(١) حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة بيعية معينة .
(٢) تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .
(٣) ايرادات المبيعات بالنسبة للمنطقة .
(٤) عدد العمال بالنسبة الى حجم المبيعات .

وتعتبر الميزانيات التقديرية للمبيعات والايرادات والتكاليف من أهم الأدوات الرقابية .

كما تعتبر خرائط المناطق البيعية التى سبق ذكرها — من أهم الأدوات الرقابية فى التسويق .

أسـئلة

١ — ما هو المقصود بالمصطلح « التسويق » ؟
٢ — ما هو الفرق بين التسويق والبيع ؟
٣ — المستهلك أساس التسويق — ما رأيك ؟
٤ — هل يختلف التسويق باختلاف نوع السلع ؟ كيف ؟
٥ — ما هو المقصود بالتخطيط للتسويق ؟
٦ — التخطيط للتسويق أساسى ، وله أولوية على جميع أنواع التخطيط فى المشروع • اشرح هذه العبارة بالتفصيل ••
٧ — ما هو المقصود بالسياسات التسويقية ؟ وما هى أنواعها ؟
٨ — أرسم بعض الخرائط التنظيمية مبينا الطرق المختلفة لتجميع النشاطات التسويقية فى المشروع •
٩ — اكتب وصفا وظيفيا لمدير تسويق فى احدى الشركات الكبيرة التى تقوم بأنتاج وتوزيع آلات النسيج •
١٠ — طلب اليك تنظيم ادارة التسويق فى أحد المشروعات الاستخراجية • ماذا تعمل ؟
١١ — تلعب « القيادة التسويقية » دورا كبيرا فى نجاح المشروعات • اشرح ذلك بالتفصيل •
١٢ — تعتبر الرقابة فى التسويق مهمة أكثر تعقيدا من الرقابة على الانتاج — لماذا ؟
١٣ — اذكر عددا من المعايير الرقابية التى يمكن استخدامها للرقابة على مجهودات رجال البيع •
١٤ — ارسم نموذجا لميزانية تقديرية للمبيعات مبينا أهميتها كأداة رقابية •
١٥ — ما هى العلاقة بين التسويق والانتاج •

* * *

الادارة المــالية (1)

فى هذا الفصل نتعرض للأصول العلمية للادارة المــالية وذلك تطبيقــا لمبــادىء الادارة التى أوردناها سابقا ، وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبــادىء الا فيما يتعلق مباشرة بالناحية المــالية . فالغرض من هذا الفصل هو إذا ايضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة فى التمويل ومراقبة استخدام الأموال دون الدخول فى التفصيلات :

فى مفهوم الادارة المــالية :

لا يمكن اتمام الأعمال دون أموال ، فالأموال ضرورية لدفع الأجور والمرتبات وشراء المواد الخام واللوازم والعدد والآلات .. الخ .

وتشمل الادارة المــاليــة كــل ما يتعلق بالأمــوال فى المشروع من الحصول عليها (التمويل) واستخدامها الاستخدام الأمثل .

التخطيط المــالى

كلمــا تعقدت أعمــال المشروع زادت أهميــة التخطيط المــالى . فالتمويل العشوائى له أخطاره الــكثيرة خصــوصا فى أحوال الدورة التجارية Business Cycle والتغيرات الفنية وحالات التوســع . ففى الدورة التجارية ــ حيث توجد تقلبات فى مستوى النشاط الاقتصادى بصفة دورية ــ تصبح عملية التمويل من الأمور الشائكة نظــرا لروح التشاؤم التى تسود ميدان الأعمال . وتؤثر الاختراعات الفنية تأثيرا

---

(1) للتوسع راجع كتاب «الادارة المالية» للمؤلف .

كبيرا على مركز المشروع المـالى ، ويلاحظ الـكثيرون المخاطر التى تعرضت لها شركات انتاج الراديو عندما زحف التليفزيون أو منتجو السينما الصامتة عندما ظهرت السينما الناطقة • كل هذه الاختراعات الفنية تؤثر فى المركز المـالى للمشروعات التى لم تدخل فى حسبانها مثل هـذه التغيرات وهـو ما يحدث نتيجة التمويل العشـوائى (أى التمويل بدون تخطيط) •

سياسات التمويل :

تقابل كـل مشروع مشكلة اتخاذ قرار بخصوص طريقة التمويل • فهناك طريقتان من طرق التمويل :

(١) تمويل قصير الأجل ويشمل : (أ) الائتمان التجارى فى صورة أوراق دفـع ، أو حسابات تحت الطلب ، أو (ب) قروض من البنوك بضمان أو بدون ضمان •

(٢) تمويل طويل الأجل ويكون بواسطة (أ) الأسهم (ب) السندات (جـ) أرباح مستثمرة فى أصـول متغيرة (د) بيع أصـول ثابتة غير مطلوبة (هـ) رهن بعض الأصول (و) تصفية بوالص التأمين •

الأسهم والسندات :

يمكن تعـريف السهم بأنه « جـزء من رأس مال الشركة المساهمة يقدمه المساهم مقابل اشتراكه فيها ويدفعه كله أو بعضه للمؤسسين مع التعهد بدفع البـاقى للشركة بعد تأسيسها بناء على طلبها •• ويكون قابلا للتداول أو التحويل وبدون توقف على رضا بقية المساهمين فيها» •

وتقسم الأسهـم من حيث توزيع الأرباح وسـداد قيمتها عنـد التصفية إلى :

(١) أسهم ممتازة مجمعة الأرباح وأسهم ممتازة غير مجمعة الأرباح •
(٢) أسهم عادية •

(٣) أسهم تمتع أو انتفاع : السهم الذى يعطى للمساهم عند استهلاك سهمه الأصلى •

(٤) حصص تأسيس : حصص المؤسسين لأجل مكافأة احتكار أو امتياز يصعب تقدير قيمته بالنقود •

وتقسم الأسهم من حيث طريقة الوفاء بسداد قيمتها الى :
(١) أسهم نقدية تعطى للمكتتبين فى مقابل دفع قيمتها نقدا • (٢) أسهم عينية : تعطى للمساهم فى مقـــابل ما قدمه لشركة من أعيان كعقار أو آلات أو أثاث •

وتقسم الأسهم من حيث ملكيتها الى : (١) الأسهم الاسمية : التى يذكر أسماء أصحابها فى دفاتر الشركات ولا يجوز التنازل عنها الا بالقيد فى دفاتر الشركات • (٢) الأسهم لحاملها : يعتبر الحامل لأى سهم من هــذه الأسهم مالكا لها •

أما الســـند فهـــو جـــزء من قرض يعقد بالاكتتاب ويثبت فى صك قابل للتداول يسلم للمقرض ويتعهد فيـــه المقترض بدفـــع فـــوائده الســـنوية ، ويرد قيمته فى ميعاد لا يتجاوز مـــدة بقـــائه • وتقسم السندات الى : (١) سندات مضمونة ويكون لحملة هذه السندات حق رهن أو امتياز على ممتلكات الشركة (٢) سندات عادية لا يكون لحملة هــذه السندات حق رهن •

رأس المـــال الثابت ورأس المـــال العامل :

من بين الأمور الهامة التى يجب التخطيط لهـــا مسألة تحديد رأس المال الثابت Fixed capital ورأس المال العامل Working capital فتحديد رأس المـــال الثـــابت ورأس المـــال العامل — فى الواقـــع — يحدد الطريق المـــالى الذى سيعمل فيه المشروع • ويمكن تعريف رأس

المال الثابت بأنه رأس المال الذى لا يتغير — الى حد كبير — أثناء سير الأعمال فى المشروع ، بمعنى أنه لا يتغير من ناحية الشكل وهو غير قابل للتداول • وفى الاحوال العادية لا يتم تحويل رأس المال الثابت الى نقدية • ومن أمثلة رأس المال الثابت : الأراضى ، المبانى ، الآلات ، الاثاث وغير ذلك •

أما رأس المال العامل فغالبا ما يتم تحويله الى نقدية وذلك أثناء سير الأعمال فى المشروع • ويتخذ رأس المال العامل أشكالا عديدة منها : النقدية ، المواد الخام ، المواد تحت التشغيل ، بضاعة تامة الصنع ، أوراق قبض ، وحسابات تحت الطلب •

وحجم رأس المال الثابت يحكم مستوى الانتاج أو التشغيل فى المشروع • أما رأس المال العامل فيجب ان يكون كافيا لمقابلة المصاريف المطلوبة من الوقت الذى تشترى فيه المواد الخام الى الوقت الذى يتم فيه دفع ثمن البضاعة التامة الصنع من المشترين • ويختلف معدل رأس المال العامل الى رأس المال الكلى من مشروع الى مشروع •

العوامل التى تؤثر فى تحديد رأس المال العامل :

ان العوامل التى تؤثر على دورة الأعمال فى المشروع تحدد كمية رأس المال العامل • فنجد مثلا ان اجمالى مبيعات المشروع ومستوى أسعار المواد الخام المشتراة ودرجة النقل المطلوبة ، والمشاكل التى تحدث فى تحصيل أوراق القبض تؤثر تأثيرا كبيرا على احتياجات رأس المال العامل •

فاذا كانت أثمان المواد الخام المشتراة تدفع فورا زادت احتياجات رأس المال العامل بعكس الشراء بالأجل • وإذا كانت المؤسسة تبيع بالأجل بدلا من البيع النقدى فان احتياجاتها من رأس المال العامل يكون أكبر وهكذا ••

ومن ناحية أخرى اذا كانت المدة بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها كبيرة ، كان احتياج المشروع من رأس المـــال العامل أكبر مما لو كانت هـــذه الفترة بين الشراء والبيع قصيرة وهكذا ••

تنظيم الادارة المـــالية

كلما تعـــددت الأعمال المـــالية بالمشروع وتعقـــدت كانت الحاجة شديدة لتنظيمها • وفيما يلى الأعمال المـــالية بصفة عامة :

(١) العمليات المتعلقة بالأسهم والسندات من : طبع واصدار وتسليم وتسجيل •

(٢) العمليات المتعلقة بأرباح الأسهم وفوائد السندات •

(٣) العمليات المتعلقة بالصرف والقبض (الخزينة) •

(٤) الأبحاث والأعمال المتعلقة بتحديد السياسات المـــالية ومراجعتها•

(٥) العمليات المحاسبية •

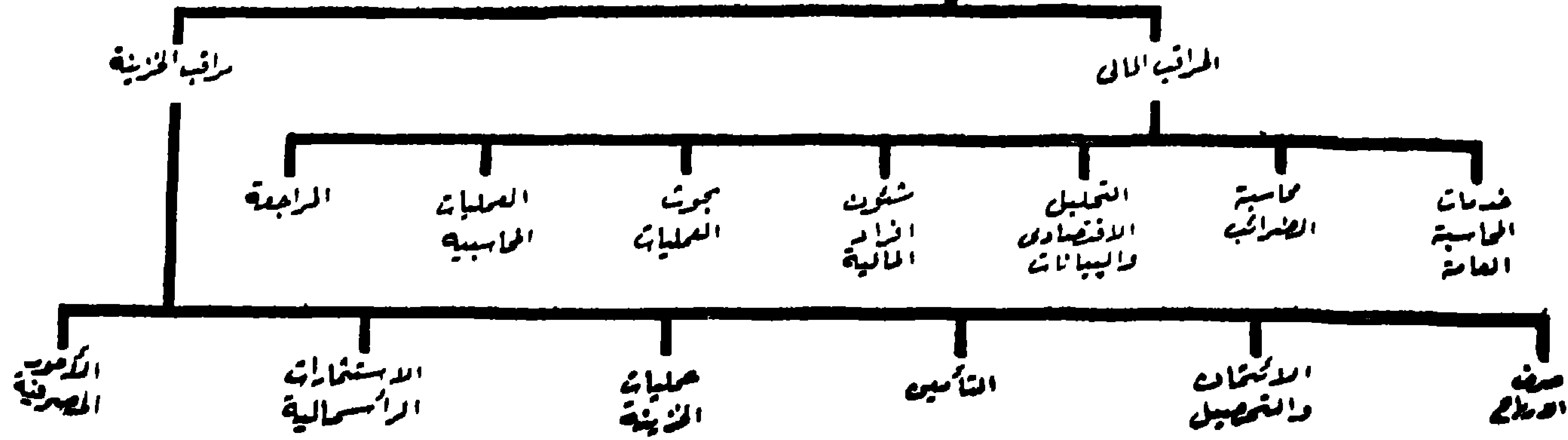
وفى الشركات الكبيرة غالبا ما تسند الأعمال الآتيـــة الى الادارة المـــالية :

(٦) تجهيز تقارير الضرائب •

(٧) أستثمار الأموال الزائدة فى المشروع فى أوراق مالية (مضمونة)•

(٩) حسابات التكاليف •

وفيما يلى خريطة تنظيمية لادارة مالية فى مشروع كبير •


مدير الإدارة المالية
المراقب المالي
مراقب الخزينة
خدمات المحاسبة العامة
محاسبة الضرائب
التحليل الاقتصادي والبيانات
شئون الأفراد المالية
بحوث العمليات
العمليات الحاسبية
المراجعة
صرف الاعلام
الائتمان والتحصيل
التأمين
عمليات الخزينة
الاستثمارات الرأسمالية
الأمور المصرفية

الرقابة المـــاليـــة

الرقابة المـــالية موضـــوع حيوى لأنه يتعلق بكيان المشروع ، فكل ما يحدث فى المشروع أو خارجه ينعكس أثره على الناحيـــة المـــالية للمشروع • وقـــد سبق أن عالجنا كثيرا من موضوعات الرقابة بصفة عامة ، حيث شرحنا معـــدلات التحاليل المـــالية وخرائط نقطة التعادل والميزانيات التقديرية •• الخ •

أســـئلة

١ ــ ما هو المقصود بالتمويل العشوائى ؟

٢ ــ ما هى العلاقة بين التخطيط للتمويل والتخطيط للمبيعات ؟

٣ ــ اشرح الطرق المختلفة للتمويل ؟

٤ ــ ما هو الفرق بين السهم والسند ؟

٥ ــ أذكر الأنواع المختلفة للأسهم •

٦ ــ ما هو الفرق بين رأس المـــال الثابت ورأس المـــال العامل ؟

٧ ــ ما هو المقصود بالتخطيط المـــالى ؟

٨ ــ ارسم نموذجا لتنظيم ادارة مالية لأحد المشاريع الصناعية •

٩ ــ اشرح المقصود بقولنا ان « الرقابة المـــالية تؤثر وتتأثر بكيان المشروع » •

١٠ ــ ما هو المقصـــود بمعـــدلات التحاليل المـــالية ؟ وكيف يمكن الاستفادة منهـــا ؟

١١ — اذا أمكنك الحصول على المعلومات الآتية من ميزانية احــدى الشركات :

١٠ر٠٠٠	نقدية بالصندوق (الجنيهات)
٣٠ر٠٠٠	نقــدية بالبنك
٥٠ر٠٠٠	أوراق قبض
٣٠ر٠٠٠	بضاعة جاهزة
٦٠ر٠٠٠	أوراق دفــع
١٠ر٠٠٠	أرباح قبل التوزيع على الشركاء
١٠٠ر٠٠٠	رأس المــال

فما هو : (١) معــدل السيولة ٠ (٢) المعــدل النقــدى ٠ (٣) معدل العائد على رأس المــال ٠ ثــم بين بالتحليل المركز المــالى للمشروع ٠

١٢ — ما هو المقصود بنقطة التعادل ؟ وكيف يمكن تحديدها ؟ وما هى الفوائد التى يمكن لمشروع عام أن يجنيها من دراسته لنقطة التعادل ؟

* * *

إدارة الأفــراد

فى هذا الفصل نعرض الأصول العملية لادارة الأفراد تطبيقا لمبــادىء الادارة التى أوردناها وعلى هــذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبــادىء إلا فيما يتعلق مباشرة بالأفــراد • فالغرض من هــذا الفصل ينحصر فى ايضاح كيفية تطبيــق مبــادىء الادارة فى موضوع متخصص دون الدخول فى التفصيلات •

فى مفهوم ادارة الأفراد :

ان نجاح أى مشروع يتوقف — الى حد كبير — على درجة فاعلية المستخدمين فى أدائهــم للأعمال ، وهــذا يتوقف بالتالى على قــدرة المستخدمين ومهارتهم ورضاهم واستعدادهم للتعاون • من هنا جاءت أهمية ادارة شئون الأفراد على أسس سليمة • فادارة الأفراد تتعلق بتهيئة قوة العمل فى المشروع وجعلها ماهرة وراضية ومستعدة للتعاون فى تنفيذ أعمال المشروع بصفة مستمرة • وقبل أن نتكلم عن التخطيط لشئون الأفراد سنبحث — باختصار — فى طبيعة الانسان •

فى طبيعة الانسان الفــرد (١) :

الانسان الفــرد شيء مادى مستقل ، فهو مستقل عن العالم الذى يعيش فيــه وفى نفس الوقت يعتبر جزءا من هــذا العالم • والانسان — كشيء مادى — لا يعتبر فى حــد ذاته انسان • فالانسان شيء حى أيضا له القدرة على التكيف ، له القدرة على التوازن الداخلى (مــع العالم الخارجى) ، له قدرة الاستمرار بالرغم من التغيرات التى تحدث

(1) Barnard, Thé Functions of the Executive. PP. 10 ff.

داخل ذاته وخارجة عنه . وعلى هذا يقال ان الانسان شيء بيولوجي بالاضافة الى أنه شيء مادي .

ليس هذا فحسب وانما الانسان مخلوق اجتماعي بطبيعته فلا يمكن أن يعيش الا مع الانسان . والدليل على أن الانسان مخلوق اجتماعي هو وجود نوعين من الجنس (الرجل والمرأة) وحاجتهما الى بعضهما ، كذلك الى وجود « الأبوية » حيث تنشأ العلاقة بالضرورة بين الابن والأب والأم .

من هذا التحليل نخرج بحقيقة ثابتة هي أن الانسان : (١) شيء مادي . (٢) شيء بيولوجي حي . (٣) شيء اجتماعي . والانسان كشيء مادي لا يمكن أن يحتل مكان الانسان الآخر . وكون الانسان شيء بيولوجي فاننا نتوقع صراعه في منافسة الآخرين نحو المأكل بصفة خاصة والبقاء بصفة عامة . والعلاقات التي تنشأ بين الانسان الفرد تختلف عن العلاقات بين الأشياء المادية البحتة في أن الخبرة والتكيف تؤثر على تصرفات الأفراد (ربما بنسب مختلفة) وعلى هذا فرد الفعل أو ردات الأفعال بين فردين عبارة عن مجموعة من الانفعالات في التصرفات الاجتماعية .

والانسان كشيء حي له حاجات ، مثل المأكل والمشرب والملبس والمسكن وكلها ضرورية لبقائه . والانسان كشيء اجتماعي له حاجات اجتماعية مثل شعوره بالانتماء الى مجموعة معينة وشعوره باحتلال مركز اجتماعي معين وشعوره برضى الناس عنه ... ويختلف الانسان الفرد عن الحيوان في أن لديه القدرة على التفكير وله حاجات فكرية (تغذية عقلية) . وفي النهاية فللانسان حاجات روحانية تتعلق بخالق الكون .

وعلى هذا يمكن تلخيص الحاجات الانسانية كما يلي :

(١) حاجات جسمانية •
(٢) حاجات اجتماعية •
(٣) حاجات فـكرية •
(٤) حاجات روحانية •

ولما كان الانسان الفـرد يحتاج الى اشباع كل هـذه الحاجات المذكورة ، ولما كان يعجز بمفرده عن تحقيقها ، فانه يلجأ الى التعاون مع الآخرين فى سبيل تحقيقها • ومن هنا نخرج بحقيقة أساسية هى :

ان الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم • وعلى هـذا :

إذا كانت المنظمة غير قادرة على إيجاد مشجعات كافيـة لاحـداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد ، فانها (المنظمة) ستتلاشى — الا اذا تمكنت من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لاحـداث العـزيمة والتعاون للعمل ، حتى يمـكن تحـويل اللامبالاة الى عمـل ايجابى (١) •

من حتميات الأمور فى الادارة ، اذا ، النظر الى الفـرد فى المنظمة على انه انسان — لا كسلعة تباع وتشترى مثل السلع الأخرى ، يخضع لقانون العرض والطلب ، اذا زاد عرضه فى السوق قلت أجرته وساءت شروط استخدامه ، واذا زاد عليـه الطلب ، زادت أجـوره وتحسنت شروط استخدامه •

التخطيط فى شئون الأفراد

التخطيط للأفراد يشمل التنبؤ بما سـتكون عليـه شئون الأفراد فى المستقبل مع الاستعداد لها • وفيما يلى عرض لهذه الشئون الواجب تخطيطها :

---

(1) Barnard, The Functions of the Executive.

١ — حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ومكافآتها المادية .
٢ — الحصول على المستخدمين اللازمين لشغل هذه الوظائف .
٣ — تهيئة المستخدمين للعمل (بالتعريف والتدريب والترقية) .
٤ — نظم العمل (ساعات العمل ومواعيده والاجازات والغياب ... الخ) .
٥ — الخدمات المختلفة .
٦ — إنهاء الخدمة (ببلوغ سن التقاعد أو بالاستقالة أو بالفصل ... الخ) .

وسنتكلم فيما يلى فى موضوع حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ثم نستعرض سياسات الأفراد المختلفة .

حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها :

من أهم عمليات التخطيط فى شئون الأفراد حصر الوظائف وتحليلها . وحصر الوظائف هو معرفة الأعمال المطلوب القيام بها كما ونوعا . والدراسة النوعية للوظائف تسمى « تحليل الوظائف » Job Analysis وهى دراسة انتقادية للوظائف لمعرفة طبيعتها والواجبات المكونة لها . ويمكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف اما باستشارة خبراء الادارة فى حالة ما إذا كان المشروع جديدا أو بتوجيه أسئلة إلى الموظفين أو بملاحظتهم أثناء عملهم . ويتم كتابة واجبات كل وظيفة فى نموذج خاص يعطى اسما ورقما . ويطلق عليه الوصف الوظيفى (لوظيفة معينة بالذات) .

وبعد حصر نوع الوظائف المطلوبة يتم تقرير المواصفات المطلوبة من شاغلى تلك الوظائف ويتم كتابة ذلك أيضا فى نماذج خاصة ، يطلق عليها وصف شاغل الوظيفة ويحوى بيانات عن : السن ، الجنس ، الشهادات العلمية ، الخبرات ، مستوى الذكاء ، المظهر العام ، والخصائص الجسمانية وغير ذلك من البيانات .

عـــدد الأشخاص المطلوب تعيينهم :

يتوقف عـــدد الأشخاص المطلوب تعيينهم على :
(أ) كميـــة العمل المطلوب تنفيـــذه ، وهـــذا يتوقف على الطريقة التى يتم بهـــا هـــذا التنفيـــذ .
(ب) معدل الاستقالات والفصل وانتهـــاء الخدمة والغياب .

سياسات الأفراد

يجـــد كل مشروع ضرورة رسم سياسات الأفراد التاليـــة :

١ ـــ سياسات التعيين .
٢ ـــ سياسات التدريب .
٣ ـــ سياسات الترقيـــة .
٤ ـــ سياسات التعويضات المـــادية وغير المـــادية (الخدمات) .
٥ ـــ سياسات إنهـــاء الخدمة .

وسنعالج هـــذه السياسات باختصار على التوالى :

سياسات التعيين :

إن اختيـــار الشخص المـــلائم للوظيفـــة من أهم الأمور فى إدارة الأفراد . وتواجه المشروعات عدة مشكلات متعلقة بتعيين الموظفين . وفيمـــا يلى مجموعة من هـــذه المشكلات التى يجب اتخـــاذ قرارات بشأنها لتكون بمثابة قواعد يلتزم الاداريون بتطبيقها .

ـــ التعيين من داخـــل المشروع (بالنقـــل أو الترقيـــة) ، أو من خارجـــه .
ـــ التعيين على أساس شهادات علمية أو اجتياز اختبارات شفوية أو تحريرية ، أو على أساس الخبرة التى يتمتع بهـــا المتقـــدم للوظيفـــة .

- تعيين الموظفين تعيينـــا دائمـــا أو تعيينـــا تحت الاختبـــار •

- الحـــد الأدنى من الشروط الصحيـــة •

- مصادر الحصول على الموظفين (قائمـــة الانتظار ، المستخدمين الحاليين أو السابقين ، الأقارب والأصدقاء ، الجامعات ومعاهد التعـــليم ، مكاتب التوظيف المتخصصة ، الاعـــلان فى الجرائد والمجـــلات) •

وسنعالج فيما يلى بعض أنواع الاختبارات التى تعمل للمتقدمين للوظائف :

الاختبـــــارات :

إن سياسة عمل اختبارات المرشحين للوظائف تقلل كثيرا من خطورة الحكم بصلاحية (أو عدم صلاحية) موظف بنـــاء على شهاداته التى يتقـــدم بهـــا • ويمكن التمييز بين عـــدة أنواع من الاختبارات :

اختبـــارات الذكاء : وهى اختبـــارات للقـــدرات العقليـــة والوعى العقـــلى للفرد ، وغالبـــا ما تحـــوى هـــذه الاختبارات على مشكلات تحتاج إلى استدلال أو تدليل شـــفوى •

اختبـــارات فنيـــة : والمقصود منهـــا تبيـــان قـــدرة الفـــرد على تنفيـــذ عمليات معينة مثل تصليح آلة دقيقـــة أو تشغيل محرك كهرباء ••• الخ •

اختبارات الشخصية : وبهـــا تقـــاس تصرفات الشخص العـــامة وانفعالاته وردات أفعـــاله •

اختبـــارات الميـــل : وبهـــا يعرف ميل الفرد نحو عمل معين •

سياسات التدريب :

لكى تتم الأعمال على خير وجـه يجب تدريب الأفراد على القيام بواجباتهم • وهنـاك فرق بين التدريب والتعـليم • فالتعليم معرفة عامة ، أما التدريب فمعرفة وخبرة شخصية تقوم المؤسسة بتهيئتهـا لموظفيهـا • ويحدث التدريب فى المشروع سـواء كان هنـاك برامج تدريبيـة معتمدةأو لا يوجـد (وفى الحالة الأخيرة يسـمى التدريب عشوائيا لا إراديا) • وقـد يكون التدريب (١) أثناء الوظيفة ذاتها (٢) كمـا قـد يكون التـدريب فى شكل محـاضرات ومناقشـات (٣) وأخيرا قـد يكون التدريب بالمراسلة • هـذا وقد يكون التدريب جماعيـا (أى يشمل عـددا كبيرا من الأشخاص) كمـا قـد يكون التـدريب فرديا • ولا يشـمل التدريب الموظفين فقط وإنمـا يشمل (ويجب أن يشمل) العمـال أيضا ، فللتدريب فوائد كثيرة منهـا :

١ — يزيد التـدريب من الكفـاية الانتاجيـة •

٢ — يقلل التـدريب من الحوادث والأخطاء •

٣ — يساعد التدريب على ثبـات قوة العمل ومرونتهـا ، وذلك بامكان إحلال الموظفين محل بعضهم فى حالة غيـاب أحدهم أو بعضهم •

٤ — يساهم التدريب فى رفع الحالة المعنوية للموظفين والعمال •

سياسات الترقيـة :

الترقية هى نقـل المستخدم إلى وظيفـة أعلى من حيث المسئوليـة والسلطة • وهنـاك عـدة أسس للترقيـة :

١ — الترقيـة بالأقدمية حيث يتم ترقية المستخدم بمرور الزمن بصرف النظر عن شهاداته أو خبراته أو قدرته •

٢ — الترقيــة بالشهادات حيث يتم ترقيــة المستخدم على أساس حصوله على شهادات أعلى من التى يحملها •

٣ — الترقيــه بالاختبار (بالبــاء) وفيهــا يتم ترقيــة الموظف بعد نجاحه فى اختبارات شــفويه او تحريريه تعقــد لهــذا الغرض •

٤ — الترقيه بالاختيار (باليــاء) وفى هــذه الحالة يقوم الرئيس باختيار من يصلح للوظيفة الجــديدة بنــاء على تقديره هو وقــد يدخل فى اعتبــاره العوامل الأخرى مثل الشــهادات أو الأقدمية ••• الخ •

ولكل من هــذه الطرق مزايا وعيوب • إلا أنه من المبــادىء المقررة فى الترقيــة :

١ — أن تكون الترقيــة على أســاس الأصلح (لا وســاطات أو محسوبيات) •

٢ — أن تكون الترقية للوظائف العليــا من بين المستخدمين داخل المشروع كلمــا أمكن ذلك •

٣ — أن تتم الترقية بموافقــة الرئيس المباشر للموظف الذى تقرر ترقيتــه •

٤ — أن يعلم الجميع بشروط الترقيــة مقدما (١) •

ويتم تنزيل الرتبــة — وهى عكس الترقيــة — إما : (١) لســوء الاختيــار • (٢) أو إجراء تاديبى من جانب الادارة •

سياسات التعويض المــادى :

لا يمكن أن يعمل الموظفون والعمــال — فى ظل النظم الاقتصادية التى تتركز على المــال — دون أن يدفع لهم أجــر كتعويض مادى

---

(١) لاحــظ أنه من الضرورى أن يكون فى المشروع ســلم للوظائف وفرص للترقية ، والا انتاب الموظفون نوع من اللامبالاة •

لجهوداتهم • وقد فكر الكثيرون من رجال الأعمال والعلماء والفلاسفة — على مر الزمن — فى أحسن طريقة لدفع الأجور • ويمكننا القول بوجود طريقتين أساسيتين لدفع الأجور (١) :

١ — الأجر الزمنى : حيث يدفع مبلغ معين لكل وقت معين قضاه المستخدم فى العمل بصرف النظر عن العمل الذى قام به •

٢ — الأجر بالقطعة : حيث يدفع مبلغ معين لكل وحدة من الوحدات المنتجة بصرف النظر عن الزمن الذى استغرقه الموظف أو العامل •

ويعاب على الطريقة الأولى غياب العنصر التشجيعى فمهما زاد المستخدم من إنتاجه فان أجره لا يزيد وبذلك يستوى من يعمل بجد ومن لا يعمل بجد ، ومن مزايا ثبات دخل المستخدم الذى هو سلاح ذو حدين : فثبات الدخل يوحى بالاستقرار والثبات ، وعلى هذا فالمفروض فى المستخدم أن يتفرغ لعمله ، إلا أن ثبات الدخل قد يؤدى، إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام •

أما الدفع بالقطعة فهى طريقة تشجع على زيادة الانتاج إلا أنها غير انسانية ، حيث باستخدامها يختلف دخول الأفراد بحسب قدرتهم الجسمانية والعقلية •

لذلك اهتم العلماء ورجال الأعمال بتصميم طرق تشمل مزايا الطريقتين • ومن هذه الطرق (١) طريقة فريدريك تايلور (٢) طريقة جانت (٣) طريقة ايمرسون (٤) طريقة روان (٥) طريقة هالسى (٦) طريقة بيدو ••• الخ (٢) •

---

(١) يقال عن المبالغ التى تدفع للموظفين مرتبات ، اما المبالغ التى تدفع للعمال فيطلق عليها أجور •

(٢) للتوسع راجع : ادارة الأعمال الصناعية ، ابراهيم هميمى — مكتبة عين شمس — القاهرة •

اجراءات التعيين :

فيما يلى الخطوات المختلفة التى تتبع عادة فى تعيين العـــاملين •

١ — الاعلان عن الوظيفة فى الجرائد والمجلات أو فى وسائل الاعلام الأخرى •

٢ — استلام طلب الاستخدام ومقابلة مبدئية مع المتقدمين كفرز مبـــدئى •

٣ — عمل اختبارات لاختيار الأصلح من المتقدمين •

٤ — دراسة تاريخ المستخدم — شهادته وخبرته •

٥ — موافقة مبدئية (أو رفض) من ادارة الأفراد •

٦ — موافقة نهائية من الادارة المختصة(١) •

٧ — الفحص الطبى •

٨ — التعيـــين •

٩ — تعريف المستخدم بالمشروع ، بأهدافه وسياساته ورؤسائه وسلعـــه •• الخ •

تنظيم شـــئون الأفراد

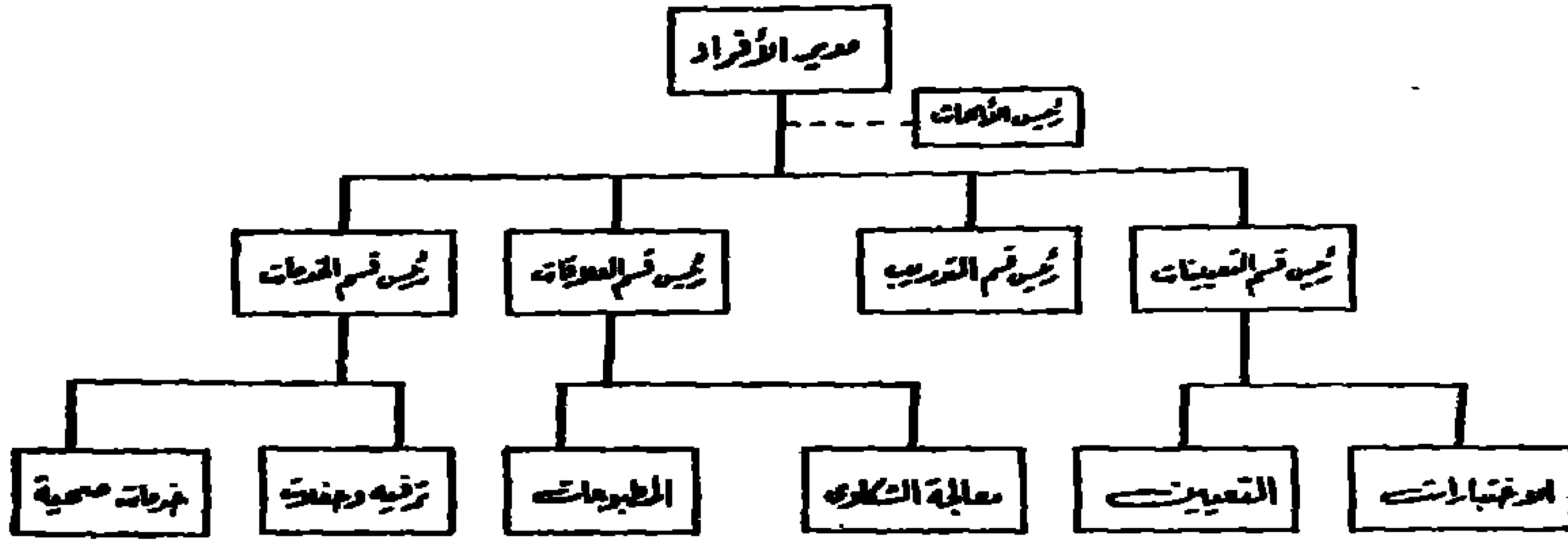
يتوقف تنظيم شئون الافراد على طبيعة المشروع وحجمه وأهدافه وسياساته • ويخضع تنظيم شـــئون الأفراد للمبادىء العـــامة التى درسناها • والسؤال الذى يواجه إدارة أى مشروع هو :

هل من المفضـــل تطبيق نظـــام اللامركزية أو المركزية فى شـــئون الأفراد ؟ ويتوقف الاجابة على هـــذا السؤال على ظروف المشروع •

وفى الشكل التـــالى نموذج لخريطـــة تنظيميـــة لادارة الأفراد فى مشروع متوسط الحجم حيث يظهر بهـــا أربعة أقسام رئيسية خلاف الابحاث هى : التعيينات ، التدريب ، العلاقات ، والخدمات • (لاحظ أن هـــذا المشروع آخـــذ — كمـــا يفهم من الخريطة — بنظام المركزية بشـــئون الأفراد ، حيث تقوم إدارة الأفراد بكل ما يتعلق بشـــئون الأفراد) •

---

(١) نحن نرى ضرورة موافقة الرئيس المباشر على تعيين الموظفين بعد موافقة ادارة الأفـــراد •



الرقـــابة فى شئون الأفراد

لكى تتم إدارة الأفراد على الوجه الأكمل يجب التـــأكد من أن قوة العمل فى المشروع كافيـــة وماهرة وراضية ومتعاونة فى تحقيق أهداف المشروع • وســـنقوم فيمـــا يلى بعرض بعض المؤشرات التى تعتبر أساسية لقياس مدى نجاح برامج إدارة المستخدمين (١) :

١ ــ عـــدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى : فقـــد يكون طلب النقل ناتجا من ســـوء الاختيار أو التعيين ••• الخ •

٢ ــ عدد الاستقالات الاختيارية فى كل إدارة وفى المشروع ككل •

٣ ــ عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كاجراء تأديبى •

٤ ــ عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم حاجة العمل إليهم •

٥ ــ عدد الوظائف الخالية التى ظهرت فجأة ، فيكون ذلك دليـــلا على سوء التخطيط أو عدم وجوده بالمرة •

---

(١) للتوسع فى هذا الموضوع راجع المؤلفات الآتية :
Flippo, Principlés of Pérsonnél Manágémént, 1961. PP. 69 ff.
Merrihue, Willard; and Katzell, Raymond, «ERI : Yardstick of Employee Relations» Harvard Business Review, Vol. 33, No. 6, 1955, P. 91

٦ — كميــة العمل التى يقوم الموظف أو العامل بانجازها فى زمن معين • (لاحظ ان هــذا مقياس لكفــايته الانتاجية) •

٧ — كميــة العوادم (الأشياء والمواد التالفــة) التى نتجت من استخدام كميــه معينــة من المواد •

٨ — عــدد الموظفين والعمال الاحتياطيين لملء وظائف شــاغرة •

٩ — مستوى الأجــور والمرتبــات فى المشروع بالنسبة للأجــور والمرتبات السائدة فى المشروعات المماثلة او فى المجتمع ككل •

١٠ — عدد الأشخاص الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية •

١١ — حجم المكافآت التشجيعية التى يحصل عليها الأفراد •

١٢ — عــدد مرات الغياب والتأخير •

١٣ — عــدد الحوادث ومعــدلها •

١٤ — اجمالى مصاريف التأمين المدفوعة لشركات التأمين •

١٥ — عدد الأيام التى أضرب فيها العمال عن العمل •

١٦ — عدد الشكاوى المرسلة الى مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية أو النقابية •

١٧ — عدد الشكاوى المرسلة للادارة بخصوص التعويضات المادية أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل ••• الخ •

وبالطبع لا يكفى معرفة عــدد هــذه الظواهر وانما من الضرورى معرفة معدلاتها وأسبابها ومقارنتها بالأعوام السابقة وبالمشروعات المماثلة • فيمكن الحصول على معدلات الغياب مثلا بقسمة حــالات الغياب طوال العام على عــدد الموظفين الثابتين فى سجلات المشروع • ويمكن الحصول على معدلات الاستقالة بقسمة عــدد الاستقالات على عــدد الموظفين الثابتين فى السجلات •• وهكذا • ونحن نشير أيضا الى ضرورة دراسة أسباب هــذه الحالات ، فالأرقــام غالبا ما تكون

مضللة ، كما وأن معرفة الأسباب ضرورى لتصحيح أوجه الخطأ أو النقص • ومقارنة هـذه المؤشرات بمثيلتها فى الأعوام السابقة يفيـد فى معرفة اتجاهات المستخـدمين نحو المشروع على مر الزمن •

وسنصور فيما يلى كشف تقييم الموظفين :

اسم الموظف :
اسم الادارة :
تاريخ التقييم :

كشف تقييم الموظفين (قياس الجدارة)

	ج ج	ج	م	ض	ض ج
١ ـ الأخـــلاق					
٢ ـ القدرة على التعلم					
٣ ـ كمية العمـل					
٤ ـ جودة العمـل					
٥ ـ الحيوية والنشاط					
٦ ـ المبـــادرة					
٧ ـ التعـاون مع الآخرين					
٨ ـ معلوماته عن العمـل					
٩ ـ امكانية الأعتماد عليه					
١٠ ـ المـواظبـــة					

مبادىء ادارة الأفراد

لادارة الأفراد مبادىء منها :

مبدأ ضرورة الاهتمام بشئون الأفراد :

يتوقف نجاح المشروع ـ الى حـد كبير ـ على درجة كفاية وفاعلية العاملين فيه ، لذلك فمن الضرورى تهيئة قوة العمل اللازمة وجعلهـا ماهرة راضية مستعدة للتعاون وبصفة مستمرة فى تنفيذ الأعمال •

مبدأ طبيعة الانسان الفرد :

الانسان الفرد **شيء مادي بيولوجي اجتماعي** له حاجات جسمانية ونفسانية واجتماعية وفكرية وروحانية (لايمكن اشباعها كلها بالمال) • ويتعاون الافراد مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم ورغباتهم• ويختلف الانسان الفرد عن الآلة فى أن له طاقة بشرية كامنة قـابلة للنمو والتطور • (وعلى هـذا من الضرورى أن ينظر الى الفرد فى المشروع على انه انسان !!) •

مبـدأ الجـدارة :

لكى تتم الأعمال على خير وجه يجب أن تكون الكفاءة والقـدره على العمل أساس أى نظام للأفراد سواء فى التعيين أو الترقيـة أو فى الأجـر •

مبـدأ التعيين :

لتحقيق الكفاية والفاعلية فى اتمام الأعمال يجب تعيين الموظفين على أسس موضوعية أى ربط الوظائف بأحسن القدرات والكفاءات •

مبـدأ التدريب :

لكى تتم الأعمال على خير وجه يجب تدريب العاملين فى المشروع « من موظفين وعمال » على أعمالهم الحـالية وأعمالهم المستقبلة • فالتدريب (١) يزيد من الكفاية الانتاجية (٢) يقلل من الحوادث والأخطاء (٣) يساعد على ثبات قوة العمل باحلال الموظفين محل بعضهم فى حالة غياب أحدهم ، كما أنه (٤) يرفع الحالة المعنوية •

مبـدأ الترقية :

من الضرورى أن يـكون فى كل مشروع فرص كافية ومعـروفة للترقية ، وإلا انتاب الموظفون نوع من اللامبـالاة • على أن تـكون

الجدارة والقدرة على العمل هى أساس الترقية وليس مضى الزمن أو المحسوبية من أى نوع •

مبدأ الأجور والمرتبات :

لكى تتم الأعمال على خير وجه ، يجب أن تكون المرتبات والأجور وكافة التعويضات المادية الأخرى عادلة وكافية : عادلة بالنسبة لتطلبات الوظيفة ومسئولياتها وطول مدة الخدمة ، وكافية بالنسبة لحياة كريمة (مستوى المعيشة السائد وتكاليف الحياة) •

مبدأ التأديب وحسن النظام :

ان أحسن نظام للتأديب هو النظام الذى يعتمد لا على اللوائح والقرارات وانما على الرقابة الذاتية من جانب الموظفين أنفسهم •

أسئلة

١ — ان الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم •ما رأيك ؟ بالتفصيل •

٢ — ما هو المقصود بقولنا « انه يجب النظر الى الفرد فى المنظمة على أنه انسان » ؟

٣ — ما هو الفرق بين حصر الوظائف وتحليل الوظائف ؟

٤ — هل يتوقف عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم على كمية العمل المطلوب تنفيذه فقط ؟

٥ — ما هى سياسات الأفراد المختلفة ؟

٦ — ما هو المقصود بالتعيين من داخل المشروع ؟

٧ — ما هى مصادر الحصول على الموظفين ؟

٨ — اذكر أنواع الاختبارات ثم بين الفرق بينها .

٩ — ما هى أسس الترقية ؟

١٠ — ماذا يحدث لو لم تكن ترقية المستخدمين على أساس الأصلح ؟

١١ — المرتب الثابت سلاح ذو حدين . لمـــاذا ؟

١٢ — هل توافق على الأخذ بنظام اللامركزية فى شئون الأفراد؟ لماذا ؟

١٣ — اذكر بعض المعايير الرقابية لقياس نجاح برامج المستخدمين فى كل من الأمور الآتية : (أ) التعيين (ب) التدريب (جـ) التعويض (د) الترقية (هـ) الحـــالة المعنوية .

* * *

الفصل الثالث والعشرون

إدارة الأعمال المكتبيــة

الغرض من هــذا الفصــل هو عرض الأصول العلمية فى ادارة الأعمال المكتبية، تطبيقا للأصول العامة التى أوردناها • وعلى هذا فلن نتعرض لهذه الأصول مرة أخرى إلا فيما يتعــلق مباشرة بالأعمال المكتبية دون الدخول فى التفصيلات •

فى مفهوم الأعمال المكتبية :

فى كل المشروعات — مهما كان نوعها — نجــد كثيرا من أوجــه النشاط التى تتعلق بالبريد الصادر والبريد الوارد ، بحفظ المكاتبات الواردة وصور الخطابات الصادرة ، بتلقى المكالمات التليفونية وارسالها (ســواء كان ذلك بين ادارات المشروع أو بين المشروع والهيئــات الخارجية) ، وكذلك كل ما يتعلق بالمكاتب من ناحية شكلها وأمكنتهــا وترتيبها وصيانتها ونظافتها واضــاءة الحجرات وتهويتهــا •• وكل ما يتعلق بالصيانة والنظافة فى المكاتب • وتسمى هذه الأعمال « الأعمال المكتبية » • وهذه العمليات ليست مهمة فى ذاتها ، وانما أهميتها مستمدة من ضرورتها لمختلف نشاطات المشروع الأخرى • وتسمى ادارة هــذه العمليــات ادارة الأعمــال المكتبية Officé Management أو ادارة المــكاتب •

التخطيط للأعمال المكتبية

يقصــد بالتخطيط للأعمال المكتبية مرحلة التفكير واتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المكتبية والخاصة بتحــديد :

١ — أهــداف ادارة المكاتب الواجب تحقيقها •

٢ ـ مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها مثل الآلات الكاتبة والحاسبة والمكاتب وآلات الطبع المختلفة والأوراق وأدوات المكتب ... والسعاة ... الخ .

٣ ـ مجموعة السياسات المكتبية .

٤ ـ الاجراءات التفصيلية التى تتبع فى تنفيذ العمليات المكتبية .

٥ ـ الميزانيات التقديرية للأعمال المكتبية .

٦ ـ وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ العمليات المكتبية الهامة.

أهـداف ادارة المكاتب :

تهدف ادارة المكاتب الى تنفيـذ الخدمات المكتبية المتعلقة بادارات المشروع المختلفة بأقل جهد وبأقل وقت وتكاليف . والأعمال المكتبية ليست ـ كما سبق أن ذكرنا ـ مهمة فى ذاتها وانما أهميتها مستمدة من ضرورتها لمختلف نشاطات المشروع الأخرى .

السياسات المكتبية :

تجـد الادارة ضرورة اتخاذ قرارات فى مشكلات مكتبية تتـكرر باستمرار وفيما يلى نموذج لبعض المشكلات المكتبية :

(١) سياسات تتعلق بالبريد الصادر :
ـ طريقة الكتابة المبدئية للرسائل الصادرة (عادية ـ اختزال) .
ـ طريقة أخذ صور اضافية للرسائل الصادرة (بآلات طبع خاصة أو بالكتابة) .

(٢) سياسات تتعلق بالبريد الوارد من مكتب البريد :
ـ طريقة فتح الخطابات (باليـد أو بآلات حديثة) .
ـ طريقة قراءة الخطابات والمسئولين عن ذلك .

— أسس تصنيف الخطابات الواردة تمهيدا لتوزيعها على الادارات المختصـة •

(٣) سياسات تتعلق بالمكاتب والاتصالات بين أجزاء المشروع :
— الشكل المـادى للاتصالات (كتابية أو شفوية) •
— طريقةالاتصال (اتصال مباشر بين الموظفين أوبواسطة سعاة) •

(٤) سياسات تتعلق بحفظ البريد الوارد والصادر :
— طبيعة المستنـدات والخطابات الواجب حفظها وتلك الواجب التخلص منها فورا •
— أسس الفهرسة (الفهرسة على أساس الاسم أو الموضـوع أو المنطقة الجغرافية) •

(٥) سياسات تتعلق بالنماذج المستخـدمة فى المشروع :
— طبع النماذج أو شراؤها جاهزة •
— أسس صرف النماذج للادارات المختلفة •

(٦) سياسات تتعلق بالاستعلامات : —
— تسجيل أو عـدم تسجيل تحركات الرؤساء الاداريين •
— كيفيـة التصرف فى حالة الزائرين الذين ليس لديهـم وقت للانتظـار !

(٧) سياسات النظافة والصيانة :
— دورية الصيانة والنظافة •
— طريقة الصيانة والنظافة (يدوية أو بآلات حديثة) •

(٨) سياسات تتعلق بالتليفونات :
— مدى السماح بالاتصال المباشر بالادارة العليا •
— مدى السماح بالمكالمـات الشخصية •

العناصر المــادية الواجب استخدامها فى الأعمال المكتبية :

يمكن عرض العنــاصر المــادية اللازمة للأعمال المكتبية فى القائمة الآتيــة :

(أ) المــكاتب .
(ب) المقاعد « مقاعد المكاتب والمقاعد المخصصة للزائرين » .
(جـ) المفروشات الأرضية .
(د) أدوات المكتب « أقــلام .. حبر .. الخ » .
(هـ) تليفونــات .
(و) أوراق للــكتابة العــادية والكتابة على الآلة الكاتبة وأوراق الاستنسل والكربون .. الخ .
(ز) الآلات الكاتبة والحاسبة وآلات الطبع والنسخ .. الخ .
(ح) ملفات الحفظ .
(ط)أدوات التنظيف والصيانة وقطع الغيار .

وتعتبر هــذه العناصر المــادية أساس الميزانيات التقديرية الواجب القيام بهــا باعتبارها من أدوات التخطيط والرقابة . ويمكن الاستفادة من نماذج الميزانيات التقــديرية السابق تصــويرها فى رسم الميزانية التقــديرية للأدوات المكتبية .

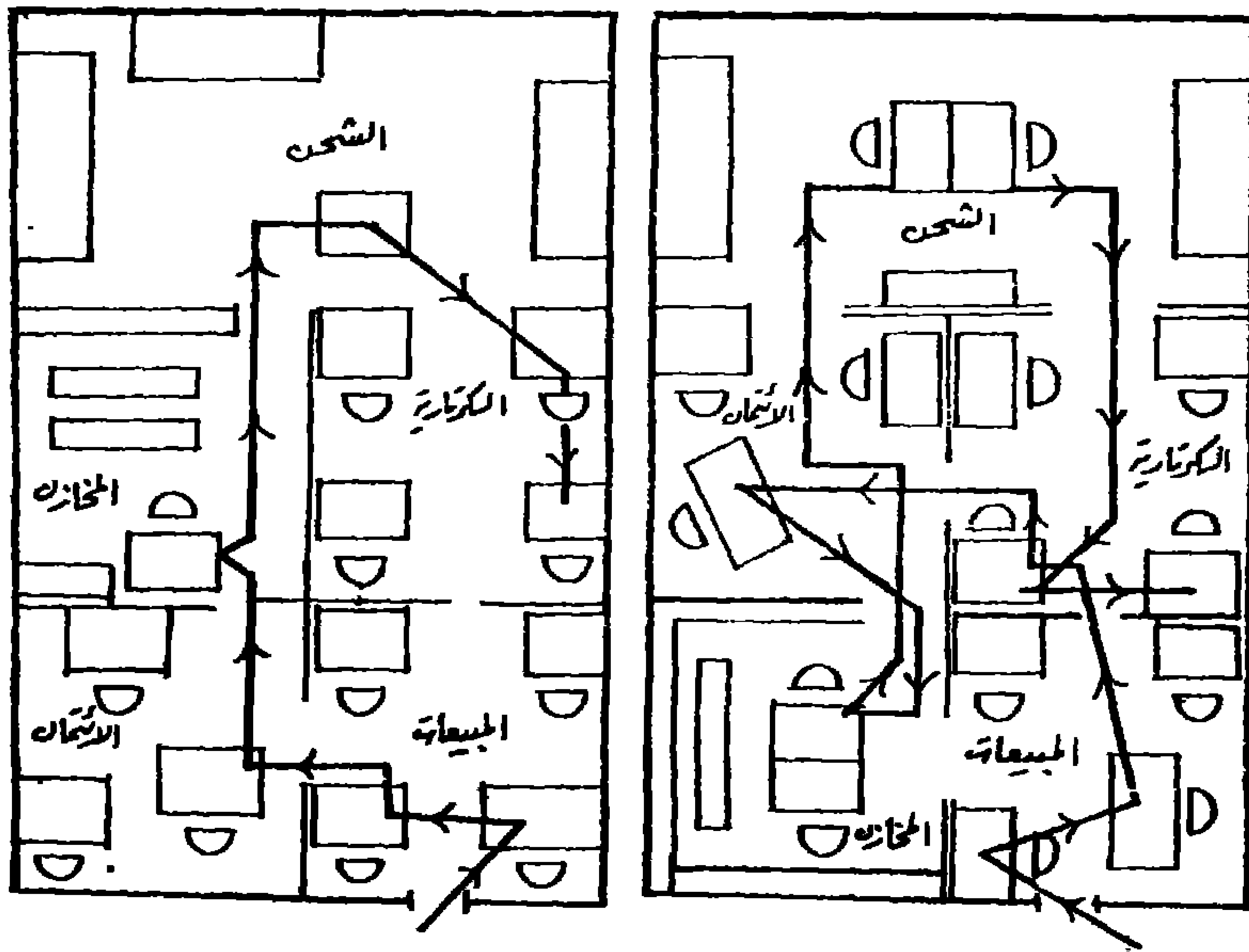
الاجراءات المكتبية :

تتعلق الاجراءات المــكتبية بالخطوات التفصيلية التى تتبــع فى تنفيذ العمليات المــكتبية . وتخضع الاجراءات المكتبية للمبادىء التى ذكرناها فى التخطيط . إلا أنه يجب الاشارة هنــا بصفة خــاصة الى ضرورة عمل خرائط انسياب الاجراءات لمعرفة المستويات الادارية التى ترتبط بها الأعمال المكتبية . فاذا زادت هذه المستويات عن الحد الملائم

تطلب الأمر اعـــادة اقرار اجراءات جديدة غير معقدة وإلا ســـيطر الروتين على الجهاز الادارى •• وبذلك تشل حركة العمل •

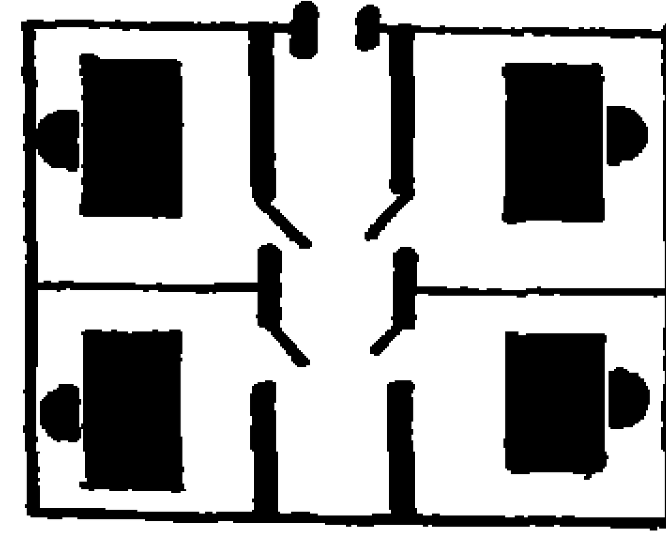
الاتجاهات الحـــديثة فى ترتيب المكاتب وتصميمها

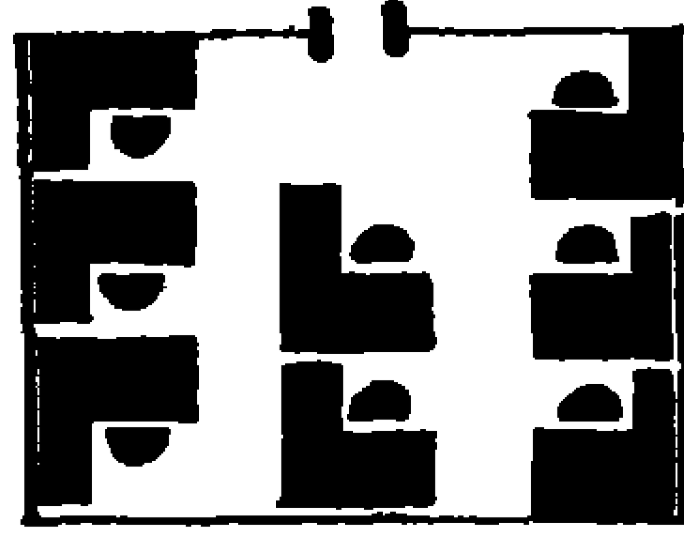
ان تعقيد الاجراءات المكتبية غالبا ما يـــكون نتيجة خطأ فى ترتيب المكاتب ذاتها • نصور فيما يلى شكلين يمثل الشكل الأيمن الاجراءات المكتبية بالنسبة لطلب بضائع يرد لادارة المبيعـــات حتى يتم شحن البضاعة • أما الشكل الأيسر يصور نفس الاجراءات بعد اعادة ترتيب المكاتب حتى يتم العمل بشكل انسيابى •



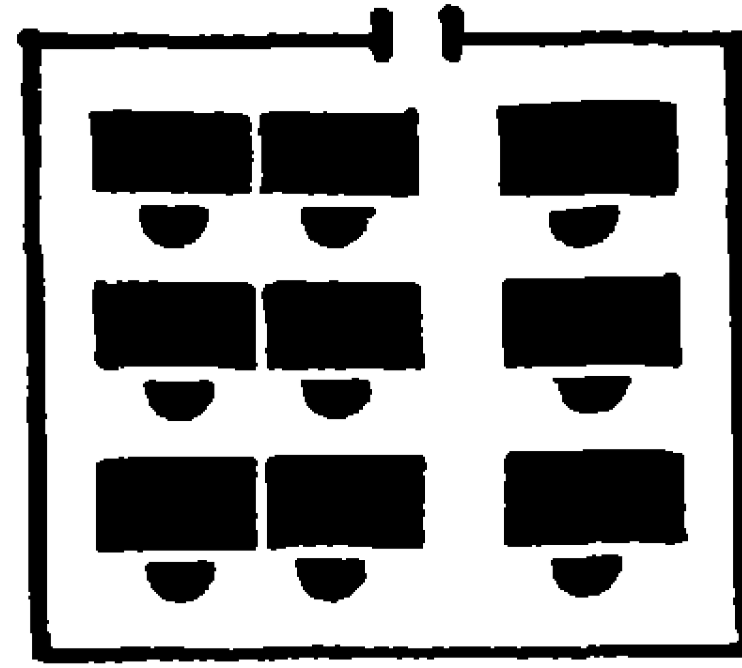
لاحظ فى الشكل الأيمن كثرة انتقال الأوراق دون مبرر •

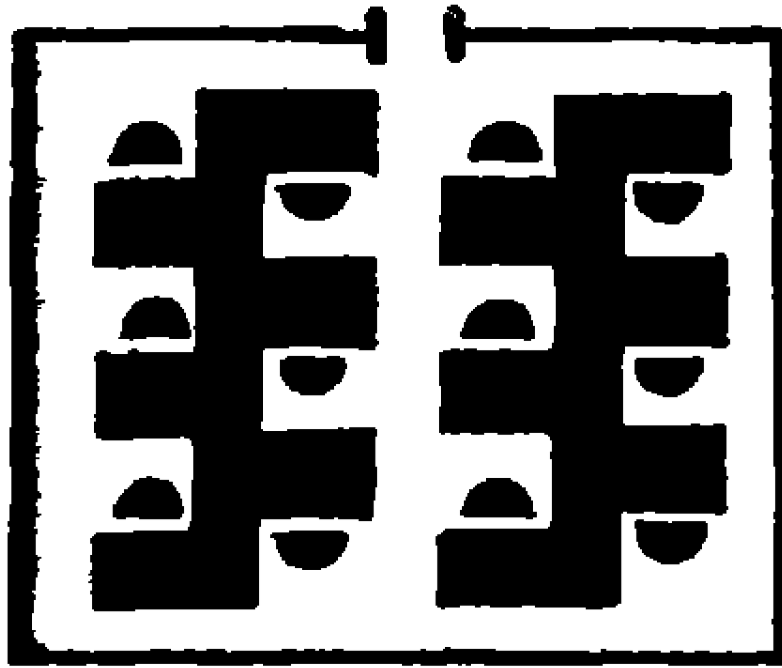
وقد أثبتت التجارب أنه كقاعدة عامة فان الغاء الحجرات والأبواب يزيد من سرعة اتمام الأعمـــال • وفيما يلى شـــكلان يبينان الطريقة التقليـــدية والطريقة الحـــديثة •



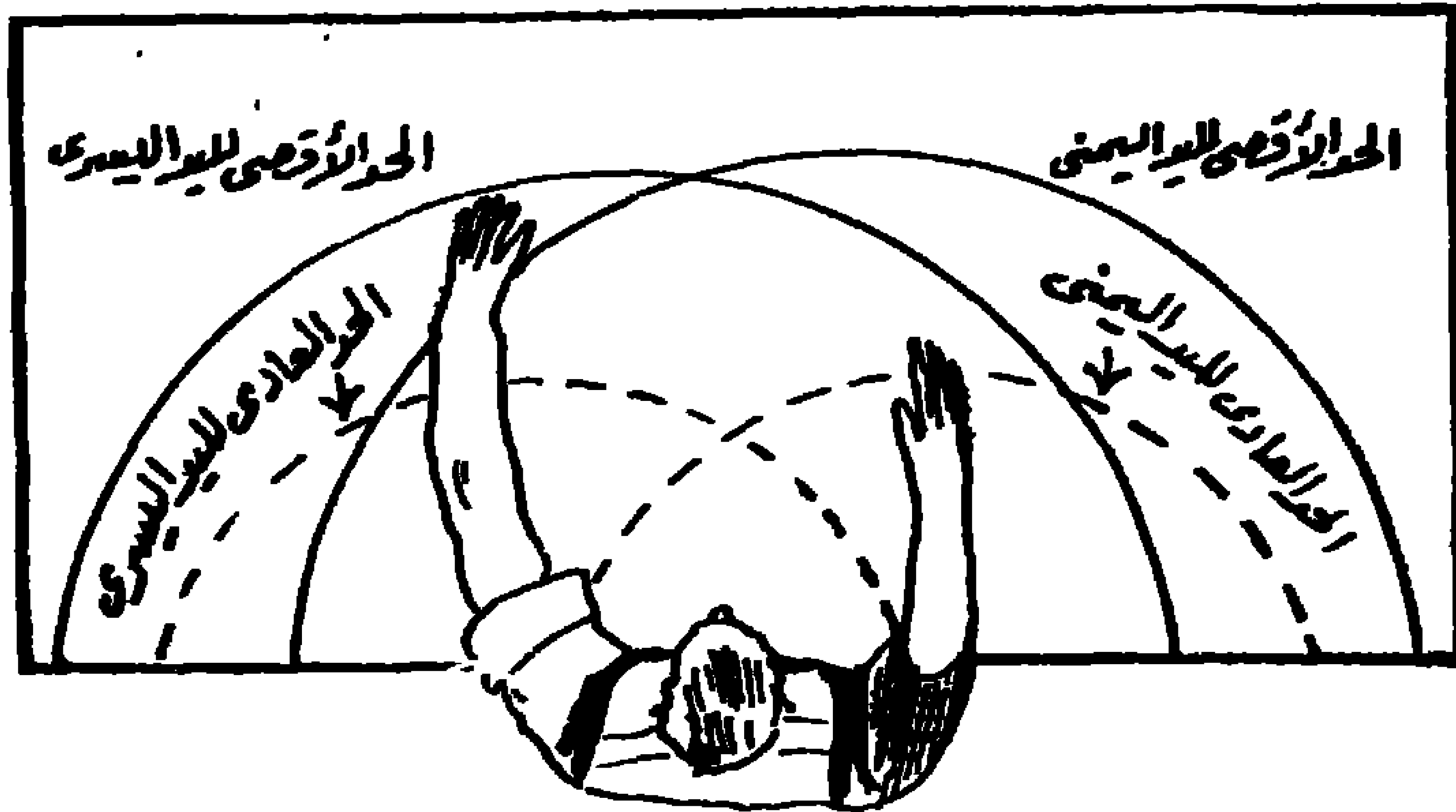


ونحن لا ننصح بالغاء الحجرات والأبواب فقط وانما ننصح أيضا باعادة ترتيب المكاتب بشكل انسيابى كما يتضح من الشكلين التاليين •





ويجب وضع الأوراق والأدوات على المكتب بشكل يقلل من المجهود الذى يقوم به الشخص • وفيما يلى شكل يبين الحد الأقصى والحـد العادى لتحريك اليـد اليمنى واليـد اليسرى •



يظهر من هذا الشكل أنه لا يصح أن توضع الأوراق والأدوات (أو العدد والأجزاء فى حالة عامل المصنع) خارج الحدود القصوى الظاهرة فى الشــكل •

وفيما يلى شكلين يبين أحـــدهما الوضع الخاطىء للأوراق والأدوات ويبين الآخر الوضع المثالى لها •



هل عرفت الوضع الخــاطىء ؟

تنظيم الأعمــال المكتبية

لايمكن اتمام الأعمال المكتبية على خير وجه دون تحديد للمسئوليات والسلطات ••• أى دون تنظيم • ويخضع تنظيم الأعمال المكتبية لذات المبادىء التى درسناها فى التنظيم • إلا أننا نشير الى موضوع خاص بالأعمال المكتبية يعتبر من المشاكل الأساسية فى الادارة : وهو موضوع المركزية واللامركزية فى الأعمــال المكتبيــة ، أى الى أى مدى يسمح للادارات المختلفة بالقيام بالأعمال المكتبية الخاصة بها • هل يكون لكل ادارة أقسام خاصة بالبريد الوارد والصــادر والحفــظ والتليفونات والنظافة والصيانة والاستعلامات ••• أم توجد ادارة مركزية تقــوم بكل هذه الخدمات) وتختلف الاجابة على هذا السؤال باختلاف ظروف المشروعات ، ولكن المبادىء التى ذكرناها فى هذا الموضوع تشير الى الحل الأمثل •

وفيما يلى قائمة نموذجية بالأعمال المكتبية المختلفة(١) •

---

(١) بتصرف من Davis, Lawrence : Office Administration.

أولا — عمليات كتابية تتعلق بالبريد الصادر :

(أ) الكتابة المبدئية للفكرة والمعلومات التى تحويها الرسالة سواء باليــد أو بالاختزال •

(ب) الكتــابة النهائية للرسالة (على الآلة الكاتبة) •

(جـ) أخذ صور اضافية للرسالة الصادرة سواء بآلات الطباعة أوباليد

ثانيا — عمليات الحفظ (الأرشيف) :

(أ) وضع الفهارس وطريقة الحفظ •

(ب) وضع الرسائل والمستنــدات فى ملفاتها حسب نظام الفهارس الموضوع (حتى يمكن الرجوع بسهولة الى أى مستنــد فى المستقبل) •

(جـ) سحب الرسائل المطلوب الرجوع اليها من ملفاتها واعادتها •

ثالثا — عمليات تتعلق بالنماذج المستخدمة :

(أ) تصميم النماذج الواجب استخدامها أو اعادة تصميم النماذج المستخــدمة حاليا •

(ب) الاشراف على طبع النماذج بعد تقدير الكميات المطلوبة •

(جـ) حفظ السجلات المتعلقة بالنماذج (الرقابة على استخــدام النماذج) •

رابعا — عمليات البريد الصادر والوارد :

(أ) بالنسبة للبريد الوارد فهناك عمليات احضار البريد الوارد من مكتب البريد ثم فتح الخطــابات وقراءتهــا وتصنيفهــا (بغرض توزيعها على الادارات المختصة) ثم توزيعها •

(ب) بالنسبة للبريد الصادر فهناك عملية تجميع الخطابات الصادرة من الادارات المختلفة وغلقهــا ووضع طوابع البريد عليهــا ثم تسجيلها فى دفــتر الصادر •

(جـ) بالنسبة للبريد بين الادارات فهناك عملية استلام وتسليم المكاتبات من والى مختلف الادارات والأشخاص .

خامسا — عمليات تتعلق بالمكاتب ذاتهـا :

(أ) صيانة المكاتب ونظـافتها .

(ب) وضع أقـلام وأوراق ... وغير ذلك من أدوات المكتب على مكاتب الرؤساء الاداريين .

سادسا — عمليات تتعلق بالتليفونات :

(أ) استقبال المكالمـات التليفونية الواردة وتوزيعها على أصحابها

(ب) ارسال المكالمـات التليفونية خارج المشروع .

(جـ) الاتصالات التليفونية الداخلية بين ادارات المشروع المختلفة.

(د) انشاء وحفـظ دليـل تليفونات خاص للمشروع (يحـوى الأشخاص والهيئات التى تهم المشروع فقط) .

سابعا — الاستعلامات :

(أ) استقبال الأشخاص الذين يريدون زيارة الرؤسـاء الاداريين وتسهيل مأموريتهم .

(ب) تسجيل حركات الرؤساء الاداريين عند الدخول والخروج تهيئة للرد على من يطلبهم .

(جـ) استلام البرقيات الواردة وارسال البرقيات الصادرة .

ثامنا — النظـافة والصيانة :

(أ) صيانة المبانى والأثاث ... الخ .

(ب) شراء اللوازم والمهمات اللازمة للصيانة والنظافة .

(جـ) نظافة الحجرات والطرق والممرات ...

(د) تهيئة الاضاءة والتهوية ودرجة الحرارة المناسبة .

اختيار الأثاثات المكتبية :

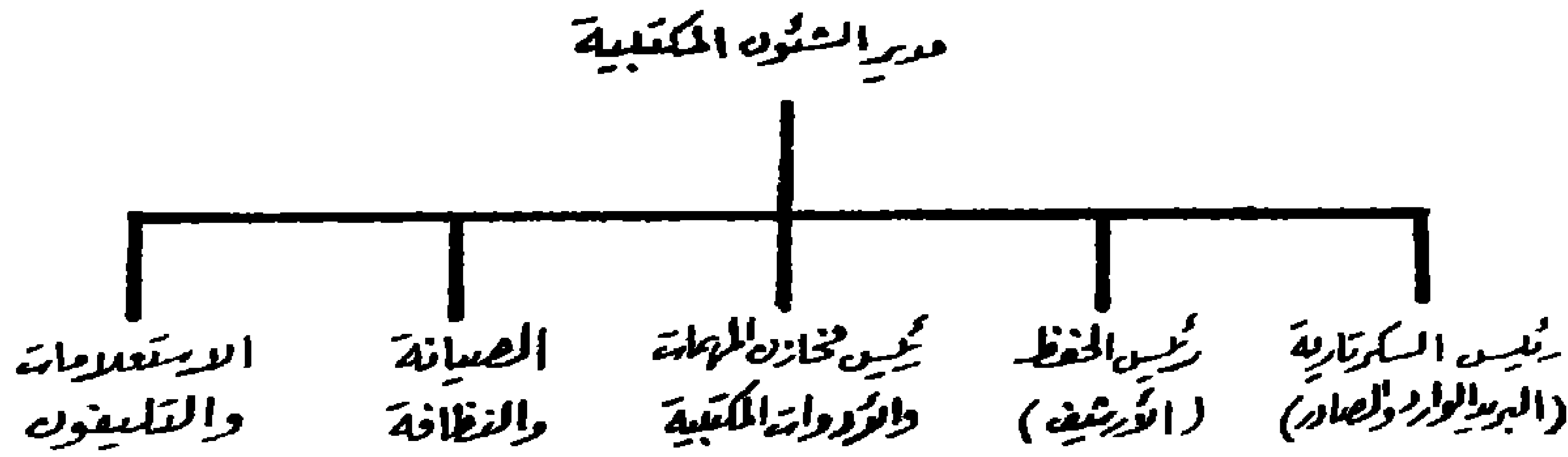
وهــذه تشمل :

(أ) المكاتب •

(ب) المقــاعد •

(جـ) الآلات (الكاتبة والحاسبة ••• الخ) •

هذا ويجب أن ننوه الى أن الكثيرين من رجال الادارة يطلقون على هذه الأعمال السابق ذكرها بالشئون الادارية • وهم فى ذلك يقعون فى خطأ كبير . فشتان بين الشئون الادارية والشئون المكتبية •



الرقابة على الأعمال المكتبية

لكى تتم الأعمال المكتبية على خير وجه يجب التأكد من أن ما تم — أو يتم — من الأعمال المكتبية مطابق لمــا أريد اتمامه • وعنــاصر الرقابة — كأى رقابة — ثلاثة : تحديد المعايير الرقابية ، وقياس الأداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها • وقبل أن نذكر بعض المعايير الرقابية يجدر بنا الاشارة الى ضرورة استخدام الميزانيات التقديرية باعتبارها من أهم الأدوات الرقابية •

معايير رقابية فى الأعمال المكتبية :

— عدد الكلمات التى تستطيع السكرتيرة (أو السكرتير) كتابتها فى الدقيقة سواء بالطريقة العادية أوبالاختزال أو على الآلةالكاتبة•

— عدد الصور الاضافية الممكن الحصول عليها فى الدقيقة •

- عدد الخطابات التى يمكن فتحها فى الدقيقة .
- عدد الخطابات التى يمكن قراءتها فى الدقيقة .
- الوقت اللازم لوضع طوابع بريد على مائة خطاب صادر .
- عدد الخطابات التى يمكن وضعها فى ملفاتها فى خمس دقائق .
- عدد الخطابات التى يمكن سحبها من ملفاتها فى خمس دقائق .
- عدد المكالمات التليفونية التى يمكن الرد عليها فى خمس دقائق .
- عدد المكالمات التليفونية التى يمكن طلبها فى خمس دقائق .
- عدد الأشخاص الممكن استقبالهم فى خمس دقائق .
- عدد المكاتب التى يمكن تنظيفها فى خمس دقائق .
- تكاليف كتابة خطاب على الآلة الكاتبة .
- تكاليف أخذ صورة اضافية لخطاب صادر .
- متوسط تكاليف ارسال الخطابات العادية .
- تكاليف صيانة المكاتب فى سنة مثلا ... وهكذا .

نلاحظ أن كل هذه المعايير اقتصادية أى تتعلق بدرجة استخدام العناصر . وهناك معايير أخرى مماثلة فى الأهمية وهى المعايير الاجتماعية التى تقيس مدى رضا العملاء والموظفين والموردين والوسطاء .. عن الأعمال المكتبية وفى رأينا أن هذه المعايير الأخيرة أهم من المعايير الاقتصادية لأنها تتعلق تعلقا مباشرا بسمعة المشروع وصورته الذهنية عند جماهيره .

* * *

مبادىء الخدمات المكتبية

مبـدأ التصميم المفتوح للمبانى :

تزيد الكفاية والفاعلية المكتبية اذا ألغيت الحجـرات والأبواب والحواجز المقفـلة بين مختلف المكاتب فى المنظمة .

مبـدأ تدفق الأوراق :

تزيد الكفاية المكتبية إذا قلت المسافة التى تنتقلها الأوراق من مكتب الى آخر .

مبدأ استخـدام النماذج :

تزيد الكفاية والفاعلية المكتبية باستخدام نماذج موحدة فى الحالات المتكررة وتبسيط تصميمها وتمييزها بالنسبة لكل عملية .

مبـدأ الحفظ :

تزيد الكفاية المكتبية اذا قلت الأوراق المحفوظة الى أقل حد ممكن وتم حفظ الاوراق بطريقة يسهل الحصول عليها .

أسـئلة

١ — ما هو المقصـود بالخدمات المكتبية ؟ وما الفـرق بينها وبين الشئون الادارية ؟

٢ — ما هو المقصود بالتخطيط للخدمات المكتبية ؟ ومن يقـوم به ؟

٣ — هل توافق على اتبـاع نظام اللامركزية فى الأعمال المكتبية ؟

٤ — ارسم خريطة تنظيمية لادارة مركزية للخدمات المكتبية مبينا اختصاص كل قسم من أقسامها .

٥ — اشرح كيف يمكن الاستفادة بالميزانيات التقديرية فى الأعمال المكتبيـة .

* * *

الباب الثامن

عمومية أصول الادارة : تابع

(الادارة فى منشآت ومنظمات متخصصة)

الفصل الرابع والعشرون

ادارة مزرعــة

الغرض من هــذا الفصل هو عرض مفاهيم الادارة وأدواتها وأساليبهــا فى مشروع زراعى بقصــد ايضاح كيفية الاســتفادة منها وذلك طبقا للأصــول والأسس العلمية التى أوردناها وعلى هذا فلن نتعرض للمناقشة التفصيليــة إلا فيما يتعلق مباشرة بالمشروع الزراعى ٠

التخطيط للمزرعة :

يقصد بالتخطيط للمزرعة مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التى تتعلق بالمزرعة والخاصة بتحديد :

١ ـــ أهــداف المزرعة الواجب تحقيقها ٠
٢ ـــ مجموعة العنــاصر المــادية والبشرية الواجب استخدامها فى المزرعة لتحقيق الأهــداف ٠
٣ ـــ مجمــوعة السياسات الزراعيــة والسياسات التسويقيــة والسياسات المــالية ٠٠
٤ ـــ خطوات تنفيــذ العمليات الزراعية ٠
٥ ـــ البرامج الزمنية فى انتاج وتسويق الحاصلات الزراعية ٠

والتخطيط للمزرعة نشــاط ادارى وهو بهــذا يختلف عن عمليــة الزراعة ذاتها٠ويخضع التخطيط للمزرعة للمبادىء والمفاهيم الأساسية التى تعرضنا لها بالتفصيل فى الأبواب الخاصة بالتخطيط ٠ وعلى هذا سنستعرض فقط بعض المفاهيم المتصلة بادارة المزرعة مثل السياسات الزراعية والميزانيات التقــديرية لايضاح كيفية الاستفادة منها ٠

القرارات والسياسات الزراعية :

يقابل مدير المزرعة عدة مشاكل يجب عليه اتخاذ قرارات بشأنها • ومن المشاكل الخاصة بالمزرعة المشاكل الآتية :

١ — نوع المحصول ومدى تنوعه : قطن — شعير — قمح — ذرة — فاذا ما تقرر نوع المحصول فما زالت المشكلة قائمة فى نوع المحصول ذاته:قطن طويل التيلة — قطن قصير التيلة —وهكذا•

٢ — مساحة الأرض الواجب زراعتها وحدودها • فلا يكفى القول بزراعة عدد كذا فدان وانما تزال هناك مشكلة أخرى وهى تحديد موقع هذه المساحة بين المساحة الكلية للمزرعة •

٣ — أنواع البذور الواجب استخدامها وكمياتها ومصادر الحصول عليها ووقت شرائها والسعر المناسب •

٤ — أنواع السماد الواجب استخدامه وكمياته ومصادر الحصول عليه ووقت شرائه والسعر المناسب •

٥ — كيفية القيام بالعمليات الزراعية : استخدام آلات ميكانيكية زراعية أو يدوية وفى حالة اقرار استخدام آلات فهل تشترى او يتم تأجيرها •

٦ — مدى تطبيق الطرق الفنية التكنولوجية فى الزراعة وفى التسميد وفى الحصاد •• الخ •

٧ — الشروط الواجب توافرها فى العمال الزراعيين وعددهم ومدة استخدامهم (على مدار السنة — موسميين) وأجورهم وكيفية تدريبهم •• الخ •

٨ — كمية الأموال المطلوبة للزراعة ومصادر الحصول عليها (من البنوك أو من الأشخاص •• أو من الأقارب) •

٩ — فى حالة عدم وجود أرض تظهر مشكلة شراء الأرض الزراعية أو تأجيرها •

١٠ — وفى حالة الشراء تظهر مشكلة موقع المزرعة .. (راجع العوامل التى تؤثر على اختيار موقع المصنع ثم قارن بينها وبين المزرعة)
١١ — اعادة البنـاء أو الترميم والصيانة بالنسبة للمبانى الموجـودة حاليا على المزرعة .
١٢ — منافذ التوزيع : البيع المباشر أو البيع لوكلاء أو البيـع لتجار الجملة أو لتجار التجزئة .
١٣ — مشكلة تسعير السلع : على أساس السعر السائد فى الأسواق أو على أساس التكاليف .

لاحظ أن هذه المشاكل تدخل فى أربع مجموعات : زراعية ، تسويقية، مالية ، أفراد .

التخطيط للمبيعات والتخطيط للزراعة :

التخطيط للمبيعات أسـاسى وله أولوية على جميـع أنواع التخطيط فى المشروع الزراعى . فالكميات المحتمل بيعها تحـدد الكميات الواجب زراعتها (حسب أسعار بيعها وتكاليف زراعتها وتسويقها) ... الخ والكميات الواجب زراعتها تحدد المساحة الواجب زراعتها وكميـات البذور الواجب شراؤها وكميات السماد الواجب استخدامه وعدد العمال الواجب استخدامهم وهكذا .

الميزانيات التقـديرية :

الميزانية التقـديرية — كما نعلم — هى المظهر المادى للتنبؤ ، ففيها تسجيل للافتراضات التى تكونت عن المستقبل .. ولا يختلف مفهـوم الميزانية التقديرية فى المشروع الزراعى عنه فى المشروع الصنـاعى . لذلك فاننا لن نتعرض مرة أخرى لأنواع الميزانيات أو الشروط الواجب توافرهـا ... الخ .

وفيما يلى بعض أنواع الميزانيات الزراعية .

ميزانية تقديرية للأراضى المزروعة والغلة الناتجة عن سنة ...

المنطقة	المساحة بالفدان	الغلة المنتظرة	الغلة الفعلية	الانحرافات	الأسباب
المنطقة الأولى					
المنطقة الثانية					

ميزانية تقديرية للمصروفات الزراعية عن سنة ...

أنواع المصروفات	التقديرى	الفعلى	الانحرافات	الأسباب
مصروفات رأسمالية :				
أرض ومبانى				
آلات زراعية				
... ...				
مصروفات جارية :				
بذور				
سماد				
عمال				
علف				

ميزانية تقديرية للكفاية الإنتاجية الزراعية

نوع المحصول	المساحة بالفدان			المحصول بالطن			المتوسط للفدان		
	المتوقع	الفعلى	الانحرافات	المتوقع	الفعلى	الانحرافات	المتوقع	الفعلى	الانحرافات
قطن									
قمح									
ذرة									

ميزانية تقديرية للإيرادات الزراعية عن سنة ...

نوع المحصول	المحصول بالفدان			السعر للطن			ايرادات			
	المتوقع	الفعلى	الانحرافات	المتوقع	الفعلى	الانحرافات	المتوقع	الفعلى	الانحرافات	
قطن										
قمح										
ذرة										
ألبان										
طيور										

البرنامج الزمنى :

رأينا أن البرنامج الزمنى يوضح العمليات الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها ، مع تحديد الوقت المتوقع لانهاء كل عملية • ومفهوم البرنامج الزمنى ضرورى فى ادارة المزرعة لربط عمليات شراء السماد وعمليات رمى البذرة والرى والتسميد ومكافحة الآفات كلها بعضها

ببعض وتحديد وقت ابتداء وانتهاء كلمن هذه العمليات حتى يتم حصد المحصول واتباع الاجراءات اللازمة لجعل المحصول قابل للبيع • ليس هذا فحسب وانما من الضرورى ربط عملية الزراعة والحصد بعملية النقل والتخزين والبيع • ومن المستحسن استخــدام فكرة البرنامج الزمنى الواردة فى صفحات سابقة لــكى يظهر وقت الابتداء والانتهاء من كل عملية حتى يمكن اتخاذ اللازم لمقابلة المتطلبات الزمنية قبــل فوات الأوان • والبرنامج الزمنى فى المزرعة مهم تماما مثله كمثل المصنع فلو تأخر وقت رمى البذرة أو التسميد أو الحصاد أو النقل أو التخزين فان المزرعة غالبا ما تتعرض لهزات عنيفة قــد تؤدى للفشل •

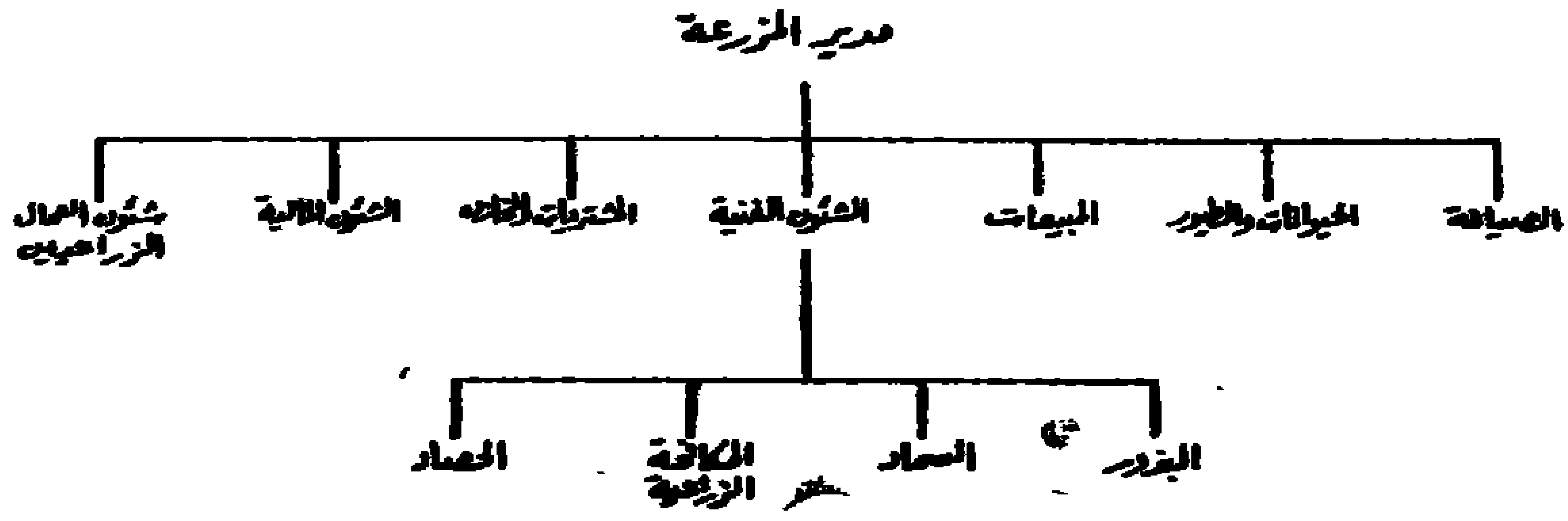
النظريات الاقتصادية التى يعتمد عليها مدير المزرعة فى اتخاذ قراراته :

— قانون الغــلة المتناقصة •
— مبــدأ الايراد الحــدى •
— التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة •
— تـكاليف الاحــلال •
— الايراد وعلاقته بحجم المشروع •
— الايراد الحدى وتكاليف الفرصة •
— الحجم الأمثل للمزرعة •

تنظيم المزرعة :

تكلمنا عن الاعتبارات الأساسية للتنظيم فى باب التنظيم • ويمكننا القول هنا أن درجة تعقيد الهيكل التنظيمى للمزرعة يتوقف على حجم المزرعة ودرجة تعقيد العملية الزراعية ومدى التكامل بالنسبة لعمليات الشراء والتسويق • وفيما يلى نموذج لتنظيم مزرعة متوسطة الحجم •

للتوسع راجع :
Castle, E. and Becker, M. : Farm Business Management.



وقد يندهش البعض لأول وهلة من كبر حجم هذه الخريطة التنظيمية ولكننا ننبه إلى أن هذه الخريطة تمثل الأعمال المختلفة فى أى مزرعة عادية انما ليس من الضرورى أن يشغل شخص كل وظيفة وانما قـــد يقوم شخص واحد بعدة وظائف فى نفس الوقت • ففى مزرعة صغيرة قد يقوم شخص واحد بالمشتريات والمخـــازن والحسابات والميزانية وبأمور الصيانة وشئون العمال والاشراف على شـــئون الحيوانات والطيور على أن يترك الاشراف على الشئون الفنية (من اختيار البذرة والسماد) والبيع والخزينة وادارة المزرعة لشخص واحد • حتى اذا ما كبرت المزرعة أمكن اسناد بعض الأعمال الى أشخاص جدد وهــذا هو ما أطلقنـــا عليه « مرونة التنظيم » • وعلى هذا فمن الممكن أن يكون عدد الأشخاص فى هــذه الخريطة التنظيمية اثنـــين مشرفين (الأول يتولى ادارة المزرعة ، والشئون الفنيـــة والشئون المـــالية والبيع ، والثانى يتولى الحيوانات والطيور والمشتريات والمخازن وشئون العمال الزراعيـــين والحسابات والميزانية) والثانى مرؤوس للأول • ونحن لا ندخل فى حسباننا هنـــا مئات العمال الزراعيين الذين قد يعملون فى المزرعـــة •

وقبل أن ننتهى من الكلام عن تنظيم المزرعة فاننا يجب أن نذكر بأن مدير المزرعة الناجح يجب أن تتوافر فيه صفات المديرين بالاضافة الى خبرته الفنية كمزارع • وعلى هــذا فالمزارع الناجح ليس بالضرورة ناجح كمدير لمزرعة •

التوجيـــه :

لا يكفى وضـــع أهـــداف للمزرعة ووضـــع خطط وبرامج وتحـــديد مسئوليات وسلطات ، وانما من الضرورى لمدير المزرعة (وكل من هو فى مستوى اشراف) أن يقوم بارشاد مرؤوسيه فى اتمامهم للأعمـــال بالشرح والتعليم وضرب الأمثلة ورفع روحهم المعنوية والتصرف معهم وأمامهم بمثابة القـــائد حتى يمكن أن تتم الأعمال فى المزرعة على خير وجـــه •

الرقـــابة :

من الضرورى الرقابة على الأعمال فى المزرعة طبقا للخطط الموضوعة حتى يمكن التأكد من أن ما يتم — أو تم — مطابق لمـــا أريد اتمامه • والرقابة بمعناها الواسع هنا تشمل الرقابة على البذور والسماد ومواد المكافحة •• والرقابة على العدد والآلات المستخدمة •• والرقابة على الزمن والحركة •• والرقابة على العمال الزراعيين والرقابة على جودة الانتاج الزراعى •• والرقابة على تكاليف الزراعة وتكاليف التسويق •• والرقابة على الوقت والبرامج الزمنية •• الخ •• والرقابة على الكفاية الانتاجيـــة •

وكما عرفنا لا يمكن القيام بعملية الرقابة دون معايير رقابية تحـــدد مقـــدما الأداء المرغوب • وفيما يلى بعض المعايير الرقابية :

أولا : مقياس الكفاية الانتاجية للأرض ويمكن الحصول عليهبقسمة المحصول (بالقنطار مثلا) على عدد الأفدنة المزروعة • فاذا كان المحصول ١٠٠ قنطار وكانت المساحة المزروعة ١٠ فدان قيل أن الانتاج ١٠ قنطار للفدان فاذا كان المعـــدل السائد فى المجتمع هو ١١ قنطـــار للفـــدان قيل أن الكفاية الانتاجية للمزرعة أقل من نظيرتها فى الاقتصاد القومى • (مع أخـــذ عوامل أخرى فى الحسبان) •

كما يمكن استخدام هـذا المعدل ومقارنته بالمزارع المماثلة أو بنفس المزرعة فى السنين السابقة •

ثانيـا : مقياس الكفاية الانتاجية للعمال ويمكن الحصول عليه بقسمة المحصول على عـدد العمال ومقارنته بالمتوسـط القومى أو بالمزارع المماثلة أو بالسنين السابقة •

ثالثـا : مقياس الكفاية الانتاجية للآلات ويمكن الحصول عليه بقسمة المحصول على عـدد الآلات المستخدمة ••• الخ •

رابعا : متوسـط تكاليف انتاج الفدان الواحـد ومقارنته بالمزارع المماثلة أو بنفس المزرعة فى السنين السابقة •

خامسا : متوسط الأرباح بالنسبة للفدان الواحـد ومقارنته بالمزارع المماثلة أو بنفس المزرعة •

ونحن نكتفى بهذا القدر من المعـايير الرقابية ونحن نحيل القارىء الى النظام الرقابى (فى باب الرقابة) لمعرفة باقى المعايير الرقابية الممكن استخدامها •

أسـئلة

١ — ما هو المقصود بالتخطيط للمزرعة ؟ وهل يختلف التخطيط للمزرعة عن التخطيط فى مشروع صناعى ؟ اشرح بالتفصيل •

٢ — ان التنظيم الادارى يقتصر على المشروعات الصناعية فلا يمكن تصـور تنظيم مزرعة خصوصا اذا كانت هـذه المزرعة صغيرة الحجم • ما رأيك ؟

٣ — الى أى مـدى يمـكن الاستفادة بفكرة الميزانيات التقديرية فى المزرعة•• اشرح بالتفصيل مع تصوير عشر ميزانيات تقديرية على الأقل مبينا درجة الارتباط بينها •

٤ — ان ادارة مشروع زراعى لا تختلف اختلافا أساسـيا عن ادارة مشروع صناعى • ما رأيك ؟

٥ — طلب اليك وضـع نظام للرقابة الادارية فى مزرعة كبيرة (٥٠٠ فدان) ماذا تفعل •



الفصل الخامس والعشرون

ادارة متجـــر

الغرض من هذا الفصل دراسة عناصر الادارة وأدواتهـا وأساليبها فى مشروع تجارى تأكيداً لعمومية الادارة . وسنرى أن ادارة مشروع تجـارى ـــ من حيـث المبـدأ ـــ لا تختلف عن ادارة مشروع زراعى أو صـناعى . وعلى هـذا فنهتم بالاطار العام دون الدخول فى التفصيلات.

المتاجر إما أن تكون متاجر جمـلة وإما أن تكون متاجر تجزئة . والفرق بين الأولى والثـانية أن معظم مبيعـات المتجر الأول تتم بالجمله فى حين أن معظم مبيعات المتجر الثانى تتم بالقطاعى وللمستهلك الأخـير .

التخطيط للمتجر :

يخضع التخطيط للمتجر لنفس المبادىء والأسس التى تكلمنا عنهـا فى الجزء الأول من هـذا الكتاب . فالتخطيط هو المرحلة الفـكرية التى تسبق التنفيذ . وفيها يتم اتخاذ قرارات عن :

١ ـــ أهـداف المتجر الواجب تحقيقها (سواء كانت أهداف طويلة الأجل أو قصيرة الأجل) .

٢ ـــ العناصر المـادية والبشرية الواجب اسـتخدامها لتحقيـق الأهداف .. ويخضع ذلك لمفاهيم التنبؤ التى تكلمنا عنها .

٣ ـــ القـواعد التى يسـير عليهـا المرؤوسون لضمان التماثل فى تصرفاتهم وهى ما عبرنا عنها بالسياسات .

٤ — البرامج الزمنية فيما يتعلق بعمليات الشراء والبيع والدعاية والاعلان •

٥ — فى حالة المنشآت التجارية الكبيرة يتطلب الأمر أيضا وضع اجراءات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات •

والتخطيط للمتجر يختلف عن نشاط البيع أو نشاط الشراء •• فالأنشطة الأخيرة أنشطة فنية أما التخطيط للشراء أو التخطيط للبيع فهو نشاط ادارى •

ويكون التخطيط للمتجر فى صورتين : (١) تخطيط قصير الأجل (سنة فأقل) وتخطيط طويل الأجل (أكثر من سنة) • كما يكون التخطيط فى جميع مجالات أوجه النشاط للمتجر والتى يمكن تلخيصها فيما يلى :

— عمليات الشراء •
— عمليات البيع •
— شئون العاملين •
— الشؤن المالية •
— الشئون المكتبية •

سياسات المتجر :

لا تختلف سياسات المتجر عن سياسات مشروع صناعى الا من ناحية وجود سياسات شراء بدلا من سياسات انتاج •• ذلك أن المتجر يقوم بشراء البضائع بقصد بيعها مباشرة دون ادخال تغيير أساسى فى شكل المادة (وهو ما يطلق عليه الانتاج) •

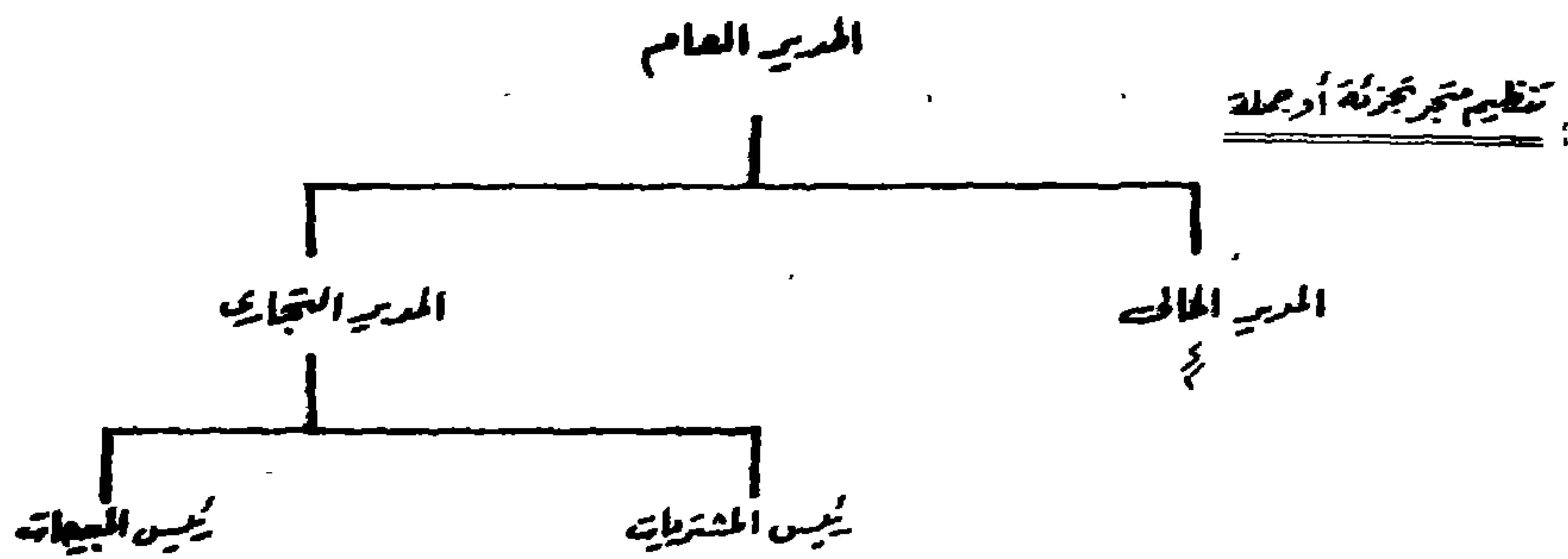
الميزانيات التقديرية :

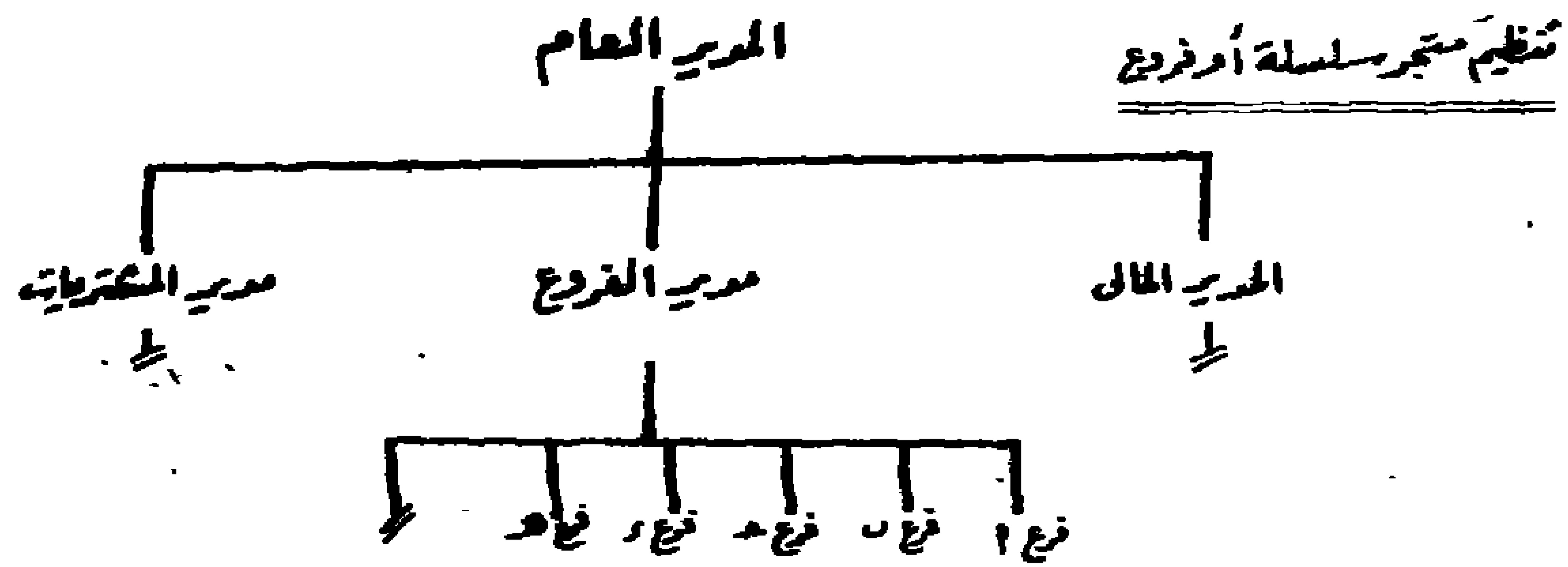
يعتبر التنبؤ بالمبيعات من أهم عناصر التخطيط للمتجر وله أولوية على أنواع التخطيط الأخرى • فالمبيعات التقديرية للعام القادم تحدد

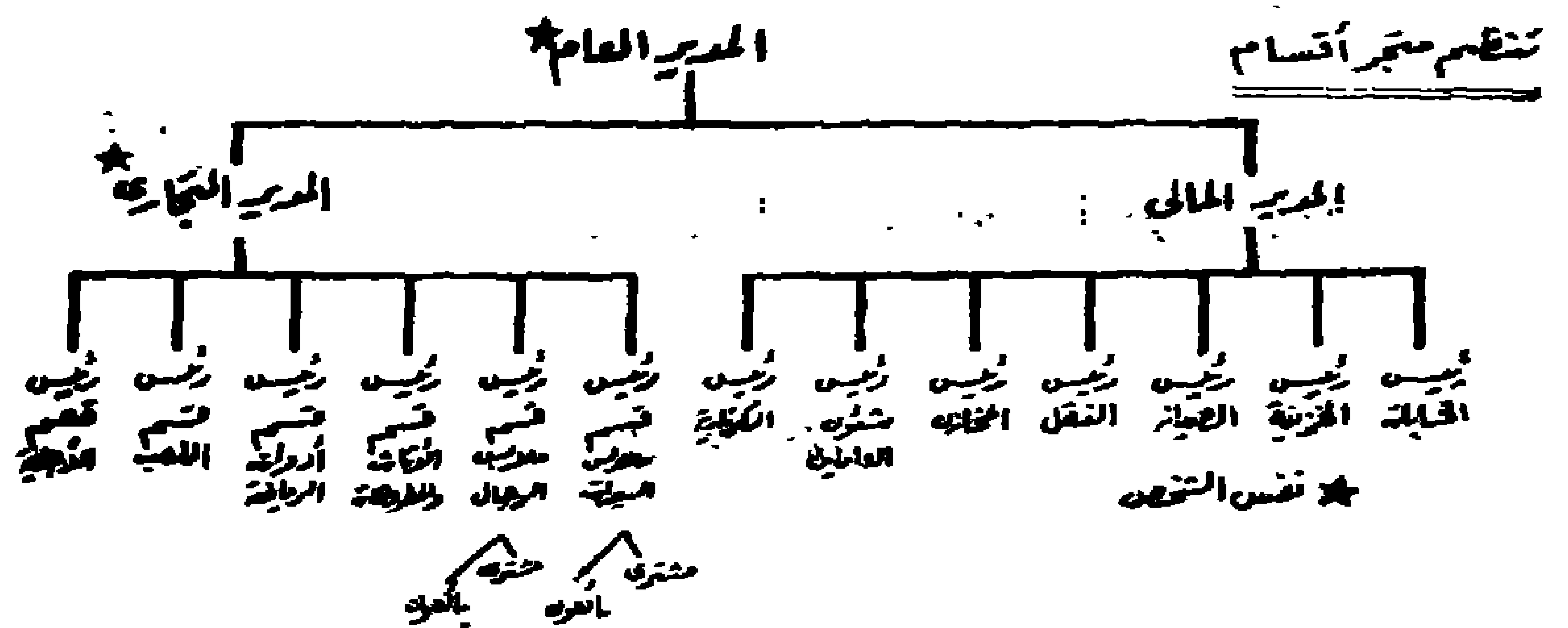
الكميات المطلوب شراؤها وتحدد القوى البيعية اللازمة لعمليات البيع (والشراء) كما تحدد الاحتياجات المـالية .. الخ .

تنظيم المتجـر

فيما يلي بعض خرائط تنظيمية توضح أوجه الاختلاف بين الأنواع المختلفة للمتاجر .







الرقابة :

الرقابة على أعمال المتجر — كأى رقابة — هى التأكد من أن التنفيذ مطابق للخطة • وعلى هذا فالرقابة مرتبطة بالتخطيط • وتشمل الرقابة جميع المجالات فى المتجر : بيع ، شراء ، أفراد ، أموال •• الخ •

ومن الأهمية بمكان استخدام معدلات التحاليل المالية ومعدلات التشغيل لقياس درجة نجاح المشروع وكذلك باقى أدوات النظام الرقابى النموذجى الذى شرحناه بالتفصيل فى فصل سابق •

أسئلة

١ — يقال أن التخطيط للمتجر يختلف عن التخطيط للمصنع • ما رأيك ؟

٢ — لا تختلف ادارة متجر عن ادارة مصنع • ما رأيك ؟

٣ — هل هناك فرق بين ادارة متجر جملة وادارة متجر تجزئة ؟ اشرح •

٤ — لا تختلف سياسات المتجر اختلافا أساسيا عن سياسات المشروع الصناعى • وضح •

٥ — اشرح كيف يختلف تنظيم متجر أقسام عن متجر تجزئة فردى ؟ عن متجر سلسلة ؟ •

٦ — يقال أن الميزانية التقديرية للمبيعات هى أساس كل المجهودات الادارية • وضح •

٧ — اشرح كيف تكون أرقام الميزانيات التقديرية لمتجر جملة مضللة • ادرس •

٨ — اذكر بعض معدلات التشغيل لمتجر جملة ، لمتجر تجزئة •

* * *

الفصل السادس والعشرون

ادارة بنك (1)

الغرض من هـذا الفصل هو دراسة عناصر الادارة وأساليبها فى بنك تجارى لايضاح عمومية الادارة وذلك طبقا للأصول والأسس العلمية التى أوردناها .

وظائف البنك التجارى :

يمكن تلخيص وظائف البنك التجارى فى :

١ ــ قبول الودائع من العملاء :

وتقسم الودائع الى ثلاثة أنواع :

(أ) ودائع جارية أو تحت الطلب : يقوم العميل بسحب أمواله فى أى وقت بناء على طلبه .

(ب) ودائع لأجل : لا يجوز للعميل سحب أمواله الا بعد مرور مدة معينة سبق تحديدها عند الايداع .

(جـ) ودائع التوفير : يكون الايداع هنا فى دفتر توفير لا حساب جارى ولا يمكن للعميل أن يسحب أمواله دفعة واحدة بل تطلب البنوك عادة اخطار البنك قبل سحب المبالغ الكبيرة بوقت كاف .

وبالنسبة لودائع الأجل وودائع التوفير تقوم البنوك بدفع فوائد تختلف نسبتها حسب مدة الايداع .

٢ ــ اقراض العملاء :

يقوم البنك باقرض عملائه من أفراد وهيئات . وهو فى هذا يعتمد

---

(١) للتوسع راجع كتاب «ادارة البنوك» للمؤلف

اعتمادا كبيرا على الودائع التى تجمعت من عملائه • لذلك فان هنـــاك علاقة كبيرة بين حجم الودائع وقوة البنك فى الاقراض •

٣ ــ الاستثمارات :

يقوم البنك باستثمار بعض أمواله فى شراء أسهم وسندات لبعض الشركات والمشروعات التى تتمتع بسمعة طيبة كما يقوم باستثمار أمواله فى ســندات وأوراق حكومية وأذونات الخزانة وغـير ذلك من أوراق الدرجة الأولى (١) •

مما يتقدم يتضح أن وظائف البنك ثلاث :

١ ــ قبــول الودائع •

٢ ــ اقراض العملاء •

٣ ــ استثمار فى الأسهــم والسنــدات والمشروعات الناجحة •

بعد هــذه المقــدمة عن وظائف البنك يمكننا بحث عنــاصر الادارة وأدواتها بالنسبة لبنك تجارى •

أهــداف البنك التجارى :

ان أهــداف أى بنك تجارى لا تخرج عن المجالات السابق ذكرها • وفيما يلى أهداف بنك تجارى نموذجى :

« ان البنــك يهــدف الى نشر الوعى المصرفى فى البــلاد وتشجيع المواطنين على ايداع مدخراتهم فى البنك واستخدام ودائعهم فى اقراض عملاء آخرين وتسيير عمليات الائتمان •••

كما أن البنك يساهم فى تمويل برامج التقــدم الاقتصادى القومية

---

(١) للتفصيل راجع وضع خطــة مصادر الأموال واستخداماتها فى بنك تجارى بكتاب «ادارة البنوك» للمؤلف •

وذلك بانشاء — أو المساهمة فى — شركات صناعية أو تجارية أو بتمويل هـذه المشروعات سـواء بزيادة رأس مالهـا العـامل أو رأس مالها الأساسى » •

ويمكن ترجمة هذه الأهداف العامة الى أهداف قابلة للقياس :

١ — زيادة ودائع الأفراد والهيئات لدى البنك بمعدل — سنويا •
(أو الى أن تصل الى — جنيه فى سنة —) •
٢ — زيادة السلف والقروض بمعدل — سنويا •
(أو الى أن تصل الى — جنيه فى سنة) •

السياسات المصرفية :

أولا — سياسات الودائع :

ثانيا — سياسات الاقراض :

١ — نوع العملاء الجائز تقديم قروض اليهم : أفراد أو هيئات •• شركات أو هيئات حكومية •
٢ — نوع القـرض المقـدم : اعتمادات شخصية (بدون ضمان عينى) اعتمادات بضمان بضائع — اعتمادات بضمان أوراق ماليـة — اعتمادات بضمان كمبيـالات — اعتمادات بضمان مقاولات — اعتمادات بضمان مرتبات حكومية •
٣ — نـوع الاعتمادات المسـتندية : اعتمادات قابلة للالغـاء — اعتمادات غير قابلة للالغاء وغير مؤيدة — اعتمادات غير قابلة للالغاء ومؤيده •

ثالثا — سياسات الاستثمار :
١ — أنواع الأوراق المـالية الواجب الاستثمار فيها وحجم هذا الاستثمار ••

٢ — كيفية التصرف فى حالة انخفاض الأسعار أو ارتفاع الأسعار فى ســوق الأوراق المــالية ..

رابعا — سيولة البنك :

كلما زادت الأموال الجارية لدى البنك (نقدية بالصندوق وحسابات بنوك مدينة) كانت سيولة البنك كبيرة . وهذه السيولة ضرورية للبنك لمقابلة احتياجات العملاء .. فاذا قلت الأموال السائلة لدى البنك قلت سيولة البنك وقد يتعثر نتيجة عدم استطاعته مقابلة احتياجات عملائه . ومن ناحية أخرى فان كثرة الأموال السائلة لدى البنك يعنى تجميدها دون استثمار وبالتالى فانهــا تعتبر عاطلة وتقل أرباح البنك بالتالى . لذلك فانه من الأمور الأساسية الواجب اتخاذ قــرارا فيها هو العلاقة بين سيوله البنك وربحيته . ولذلك يقال أن هذه العلاقة عكسية بمعنى أنه كلما زادت الأموال السائلة فى البنك قلت قــدرة البنك على تحقيق أرباح (نظرا لتجميد الأموال) .

الميزانيــات التقديرية :

لا يمــكن الاستغناء عن فــكرة الميزانيات التقديرية فى بنك تجارى كأداة من أدوات التخطيط والرقابة . وبالطبع فلا يوجد فى بنك تجارى ميزانية مبيعات أو ميزانية انتاج وانما توجد ميزانيات تتفق مع طبيعة عمل البنك :

١ — الميزانية التقديرية للودائع .
٢ — الميزانية التقديرية للقروض .
٣ — الميزانية التقديرية للاستثمارات .

الميزانية التقديرية للودائع :

تصمم الميزانية التقديرية للودائع بشكل يظهر أنواعها :
ودائع حكومية وودائع خاصة وودائع توفير كما يمكن تقسيمها الى

ودائع لأجل وودائع تحت الطلب حسب مــدة الودائع ويمكن تقسيمها أيضا الى ودائع أفراد وودائع هيئات ومؤسسات ••• الخ •

الميزانية التقديرية للقروض :

ونوع آخر من الميزانيات التقديرية فى بنك تجارى ميزانية القروض ويمكن أن تصمم هذه الميزانيات بشكل يوضح أنواع القروض : قروض بضمان قطن ، قــروض بضمان حبوب ، قــروض بضمان كمبيالات ، قروض بضمان ••• ، أوراق تجارية مخصــومة • كما يمكن أن تبــين القروض المحولة للقضايا •

الميزانية التقديرية للاستثمارات :

تصمم هــذه الميزانية بشــكل يظهر مختلف أنواع الاستثمارات : أذون خزانة وأذون أخرى حكومية ، سندات وأسهم أهلية ، أصــول ثابتة (عقارات ومبانى) •••

وبالطبع فان كل هذه الميزانيات تصمم بحيث تظهر المتوقع والفعلى والانحرافات حتى يمــكن معــرفة أســباب الانحرافات والعمل على تصحيحها •

وهناك أنواع أخرى من الميزانيات

٤ — ميزانية تقديرية للكمبيالات :

وتصمم هــذه الميزانية بشــكل يمثل الكمبيالات المنتظر ورودها للبنك وهى تقسم الى كمبيالات تأمين وكمبيالات مخصومة وكمبيالات للتحصيل •

٥ — ميزانية تقديرية للحسابات الجارية :

وتظهر هذه الميزانية عدد الحسابات الجارية الجديدة وعدد الحسابات المقفلة والمبالغ التى أودعت أو سحبت •

٦ — الميزانية العمومية التقديرية :

لا تختلف هذه الميزانية عن غيرها من ميزانية المشروعات الصناعية الا فى طبيعة أصولها وخصومها ويمكن أن تصمم ميزانية البنك بشكل يظهر الانحرافات عن المتوقع كما يمكن أن تصمم بشكل يظهر التطور التاريخى للأصول والخصوم • وفيما يلى مفردات ميزانية بنك تجارى :

أصول	خصوم
نقدية بالصندوق	رأس المال
أرصدة لدى البنوك	احتياطيات
أوراق مالية واستثمارات	أرباح غير موزعة
أوراق تجارية مخصومة	المستحق للبنوك
قروض وسلفيات	المستحق للبنك المركزى
أصول أخرى	الودائع
	خصوم أخرى

خطوات الايداع بالحساب الجارى :

يتقدم العميل الى الشباك الخاص بالايداع ويملأ قسيمة الايداع الخاصة حيث يكتب رقم الحساب واسم صاحب الحساب والمبلغ المودع واسم المودع وعنوانه وتاريخ الايداع ويقدم هذه القسيمة الى الموظف المختص •

١ — يتسلم موظف الشباك القسيمة •

٢ — يقوم موظف الشباك بكتابة ايصال الايداع (قسيمة أخرى) من أصل وصورتين حيث يدون بها رقم حساب واسم صاحب الحساب والمبلغ •

٣ — يسلم موظف الشباك صورة قسيمة الايداع الى الصراف •

٤ — يقوم الصراف باستلام المبلغ من العميل •

٥ — يقـوم الصراف بختم الايصال بختم الوارد واثبـات رقم الحساب والمبلغ بيومية الايداع •

٦ — يرسل الايصال الى مراجع الايداع •

٧ — يتأكد مراجع الايداع من مطابقة قسيمة الايداع مع ايصال الايداع ويوقع •

٨ — يرسل الايصال الى رئيس قسم الايداع للتوقيع •

٩ — يوقع رئيس قسم الايداع (الخزينة) •

١٠ — يرسل الايصال الى الخزينة (الايداع) •

١١ — يقوم موظف الخزينة بمناداة المودع ويسلم الايصال •

١٢ — ترسل صورة ايصال الايداع الى موظف الحسابات الجارية لقيدها بحساب العميل •

١٣ — يرسل أصل ايصال الايداع للقيد بدفتر الصندوق •

١٤ — يقـوم الصراف بتجميع ايصالات الايداع ويرفقها بيومية الايداع •

١٥ — ترسل هـذه الأوراق للمراجع •

١٦ — يقوم المراجع بمراجعة هذه العملية •

تنظيم البنك

فيما يلى خريطة تنظيمية لفرع رئيسى لبنك تجارى كبير (١) :

---

(١) لمزيد من الخرائط التنظيمية للبنوك راجع كتاب «ادارة البنوك» للمؤلف •

مدير الإدارة العامة لفرع القاهرة

(مدير فرع القاهرة

- مدير الحسابات الجارية
  - مراقب مراكز الحسابات (الأول)
    - قسم الجارية
    - قسم البيانات والشهادات
  - مراقب مراكز الحسابات (الثاني)
    - قسم الأجنبية
    - قسم البيانات وفرع عمارات
  - مراقب الحوالات والرتبات
    - قسم التحاويل الداخلية
    - قسم الخزانة والودائع والحسابات الجديدة
  - مراقب النقد
    - قسم الإعتمادات
    - قسم مقاصة العملاء والفروع
    - قسم مقاصة البنوك والتحصيل
- مدير التوفير
  - مراقب التوفير
    - قسم المكافآت
    - قسم الكبينة
  - مراقب الحوالات الشخصية
    - قسم الحوالات الشخصية والسكرتارية
    - قسم أدلة محاسبة وكروت توفير
- مدير المراجعة
  - مراقب المركز الرئيسي
    - قسم الإعتمادات والكمبيالات المركزية
    - قسم شئون الأفراد والتأمينات والمشتريات والقضايا والحسابات المركزية
    - قسم حفظ المستندات
  - مراقب مراجعة الحسابات الجارية
    - قسم حسابات جارية وتحاويل وتعقيب
    - قسم حسابات جارية عامة
    - قسم التوزيع والمحاكم الحسبية والبريد الوارد والصادر
    - قسم حفظ الخزانة
  - مراقب فرع القاهرة الخارجية
    - قسم الكمبيالات والإعتمادات
    - قسم الأوراق المالية والحفظ والخزينة العمومية والمشاركة
    - قسم مراجعة بروسبات الإيرادات الخاصة
  - مراقب الإدارة الخارجية
    - قسم إعتمادات استيراد
    - قسم إعتمادات تصدير
    - قسم الكتابة السياحية والبحوث
    - قسم مراجعة النقد والكمبيو الخارجي
- مدير الخزينة ← مراقب الخزينة
- مدير حفظ الأوراق المالية
  - مراقب الخزينة
    - قسم الصادر والوارد
    - قسم استبدال الأسهم
  - مراقب الكوبونات
    - قسم فصل الكوبونات
    - قسم صرف الكوبونات
- مدير الأوراق المالية
  - مراقب التيسير والتأمين
    - قسم التيسير
    - قسم التأمين
  - مراقب التنفيذ
    - قسم الإيداعات والشركات والجنسية
    - قسم البورصة
- مدير الإعتمادات والمقاولين
  - مراقب الإعتمادات الشخصية
    - قسم الإعتمادات الشخصية
    - قسم المتابعة
  - مراقب خطابات الضمان والمقاولين
    - قسم جنسية خطابات الضمان
    - قسم اعتمادات خطابات الضمان والمقاولين
- مدير الحسابات العامة
  - مراقب الحسابات الداخلية
    - قسم الدست
    - قسم البنوك الأهلية
    - قسم الحسابات الجارية الداخلية
    - قسم حسابات جارية بحرية
    - قسم حسابات جارية إشراف
    - قسم حسابات عامة والمراجعة
  - مراقب حسابات الفرع
    - قسم الدفاتر
    - قسم البيانات وزمن العمارات
- مدير الكمبيالات
  - مراقب التحصيل
    - قسم تحصيل الكمبيالات والشيكات
    - قسم المراسلين والعملية
  - مراقب الرهون
    - قسم مخصومة
    - قسم التأمين
- مدير الاستعلامات والتنازلات
  - مراقب الاستعلامات
    - استعلامات الهيئات والأفراد
  - مراقب التنازلات
    - قسم التنازلات
    - قسم شكاوى الاستعلام
- مدير السكرتارية والأرشيف
  - مراقب السكرتارية العامة
    - قسم الوارد
    - قسم الصادر
  - مراقب الأرشيف
    - قسم فرع القاهرة
    - قسم المركز الرئيسي
  - مراقب الخزانة العمومية
    - قسم ... الخزانة العمومية

معايير رقابية :

١ ــ سيولة البنك (١) .
٢ــ القروض (وهو يمثل نشاط البنك) .
٣ ــ الودائـــع .

الرقابة على أعمال البنك التجارى :

١ ــ الودائع : اتجاهاتها بالزيادة والنقصان وحسب أنواعها .
٢ ــ القــروض : اتجاهاتها بالزيادة والنقصان وحسب أنواعهــا وطبيعتها .
٣ــ عائد القروض : اتجاهاتها بالزيادة والنقصان وحسب أنواعها .
٤ ــ الاستثمارات : اتجاهاتها بالزيادة والنقصان وحسب أنواعها .
٥ ــ وحدات البنك فى الأجل الطويل وكذلك عــدد العملاء .
٦ ــ معدلات التوظيف .
٧ ــ أرباح البنك .

الرقابة على عمليات السحب من الحساب الجارى :

١ ــ تراجع موازين المراجعة التى يقيــدها موظف الشــباك على موازين المراجعة التى قيــدها موظف الحسابات الجارية من واقع عمليات القيــد .
٢ ــ تراجــع يوميــة الصراف على اجمالى دفتر الصادر بيومية الصندوق .
٣ ــ تراجع نقدية بالصندوق مع الصادر والوارد لذات اليوم (من واقع يوميات الصادر والوارد) .
نقدية أول اليوم + وارد اليوم ــ صادر اليوم = نقدية آخر اليوم وأى فروق تبين وجود أخطاء .
٤ ــ المراجعة المستندية للعمليات بواسطة قلم المراجعة .

---

(١) للتوسع راجع المرجع السابق .

أسـئلة

١ ــ ما هى وظائف البنك التجارى ؟

٢ ــ ارسـم خريطة تنظيم تبـين وظائف البنـك التجارى وادارته وأقسامه المختلفة ؟

٣ ــ اشرح باختصار مختلف أنواع سياسات مصرف ؟

٤ ــ اذكر الميزانيات التقديرية الواجب استخدامها فى البنوك .

٥ ــ اشرح خطوات الايداع بالحساب الجارى ثم ارسمها على خريطة تسلسل خطوات العمـل ؟

٦ ــ اذكر التقارير التى ترفع للادارة العليا فى بنك تجارى ؟

* * *

الفصل السابع والعشرون

ادارة مستشفى

فى هذا الفصل نعرض الأصول العلمية لادارة المستشفيات تطبيقا لمبادىء الادارة التى أوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبادىء الا فيما يتعلق مباشرة بالمستشفيات . فالغرض من هذا الفصل ايضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة فى ميدان متخصص دون الدخول فى التفصيلات .

التخطيط للمستشفى

يقصد بالتخطيط هنا مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التى تتعلق بالمستشفيات والخاصة بتحديد :

١ ـ أهداف المستشفى الواجب تحقيقها .

٢ ـ العناصر الواجب استخدامها فى المستشفيات لتحقيق الأهداف .

٣ ـ مجموعة القواعد التى ترشد تصرفات رجال المستشفى فهى بذلك تحكم سير العمل فى المستشفيات .

٤ ـ الاجراءات التفصيلية التى تتبع فى تنفيذ الأعمال فى المستشفيات .

٥ ـ الخطط والبرامج الزمنية .

والتخطيط للمستشفى يختلف عن النشاط الطبى ، فالأخير ناحية فنية وتنفيذية ، أما التخطيط فهو ـ كما قلنا ـ مرحلة تفكير واتخاذ قرارات تسبق التنفيذ (ناحية ادارية) . والتخطيط للمستشفى يخضع للقواعد والمبادىء الأساسية فى التخطيط . وينقسم التخطيط الى تخطيط شامل يتعلق بالمستشفى وأقسامها وتخطيط جزئى يتعلق بفرع معين من

فروعها • وهناك تخطيط طويل الأجل (أكثر من سنة) وتخطيط قصير الأجل (ســنة فأقل) ويخضع التخطيط للمستشفى الحكومى للتخطيط العام للدولة وفى حدود السياسة العامة للدولة ، وفى حــدود القوانين والقرارات، واللوائح •

سياسات المستشفى :

سياسات المستشفى هى مجموعة القواعد التى تحكم تصرفات رجال المستشفى (من أطباء وأعضاء هيئة التمريض والمستخدمين) • ورسم سياسات للمستشفى ضرورى (١) لتحقيــق التماثل فى تصرفات رجال المستشفى حتى لا تســود الفوضى (٢) لتقليل المجهودات الفكرية عما يجب عمله وما لا يجوز عمله فى حالات مماثلة •

وسياسات المستشفى عديدة ومتنوعة وتختلف من مستشفى الى آخر الا أنه فى كل الأحوال يجب رسم السياسات • ومن هــذه السياسات على سبيل المثــال :

١ — سياسات عن نوع الخدمة الطبية التى تقــدم للجمهور : فهل هى خدمات عاجلة أم خدمات تتطلب علاجا مستمرا الى وقت ؟ هل هى خدمات جراحية أم باطنية ؟ أسنان أوعيون ؟ خدمات طبية للأطفال أم للنساء ؟

٢ — سياسات عن حالة المــرضى الاجتماعية والصحية • هل تقبل جميع المرضى أم الفقراء منهم ؟ وما هو المقصود « بالفقير » هل تقبل المستشفى المرضى من جميع أنحاء الدولة أم تتوقف خدمة المستشفى على المنطقة التى تقــع فيها المستشفى ؟ هل تقبل المستشفى المرضى المزمنين فى المرض أم المرضى الجدد فقط ؟

٣ — سياسات فى أسعار الخدمات الطبية : هل تحــدد المستشفى

أسعار مرتفعة لخدماتها الطبية أم أسعار منخفضة أم مجانا ؟ وما هى هذه الأسعار ؟

٤ — سياسات فى أسعار العمليات الطبية : هل تحدد المستشفى أسعار مرتفعة لعملياتها الطبية أم أسعار منخفضة أم مجانا ، وما هى هذه الأسعار ؟

٥ — سياسات العمليات الطبية : هل يقوم الأطباء المساعدون بالعمليات الطبية أم أن ذلك متروك للأطباء الأساتذة فقط ؟ وما هى الأعمال التى يمكن أن يقوم بها أعضاء التمريض ؟

٦ — سياسات فى مستوى الخدمة الطبية والخدمات الأخرى . ما هو مستوى الخدمة الطبية الذى سيسير عليه المستشفى ؟ ماهستوى خدمات الأكل والحجرة والنظافة والاستقبال؟ .. الخ

خطط المستشفى :

الخطة هى المظهر المادى للتخطيط : ففيها (١) تسجيل للأعمال المطلوب اتمامها (٢) تسجيل للعناصر الواجب استخدامها — مادية كانت أو بشرية — لتنفيذ هذه الأعمال (٣) تسجيل لتكاليف القيام بمختلف الأعمال (٤) تسجيل لأمكنة اتمام الأعمال (٥) تسجيل للوقت المقرر لاتمام مختلف الأعمال (وقت البدء ووقت الانتهاء) (٦) المسؤولون عن القيام بكل جزء من أجزاء العمل . وهناك خطط أساسية أو شاملة وخطط فرعية : خطط تتعلق بالمستشفى ككل وخطط تتعلق بكل فرع من فروعه ، خطط طبية وخطط خدمات مساعدة ، خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل . خطط أبحاث طبية وتقدم العلوم الطبية ، خطط علاقات عامة مع الجمهور .

موقع المستشفى :

تصادفنا مشكلة اختيار موقـــع المستشفى فى حالة انشاء مستشفى جديد ، أو فى حالة دراسة امكانية نقل المستشفى من مكانها الحالى • ومن العـــوامل التى تؤثر فى اختيار موقع المستشفى : (١) القرب من وسائل المواصلات المختلفة ، وذلك بالنسبة للمرضى والمرضات والأطباء وسائر الأشخاص ، أو الهيئات التى ستتعامل مع المستشفى (٢) البعد عن الضوضاء والأتربة والجو الغير نقى بصفة عامة (٣)امكانية التهوية والاضاءة الطبيعية بقـــدر الامكان (٤) سهولة الحصول على الكهرباء والمياه (٥) حجم الأرض وامكانية التوســع فى المستقبل (٦) تـــكاليف البناء ••• الخ •

مبانى المستشفى :

تثير مشكلة بنـــاء المستشفى مشـــكلة اقرار عدد الطوابق • ومن العوامل التى تشجع على بناء مستشفى من طابق واحـــد :(١) امكانية التوســـع فى المستقبل على الأرض المجاورة • (٢) سهـــولة التصميم الداخلى للمستشفى (٣) الاستفادة من الاضـــاءة الطبيعية (٤) سرعة دخول وخروج المرضى وعربات الاسعاف (٥) سهولة وسرعة التحـــرك بالنسبة للأطباء والمرضات (٦) احتمال قلة التـــكاليف • ومن العوامل التى تشجع على بناء مستشفى من عدة طوابق (١) وجود المستشفى فى منطقة سكنية حيث أسعار الأرض مرتفعة (٢) تعـــدد الخدمات التى تؤديها المستشفى (٣) قلة تحركات المرضى والأطباء والمرضات داخل وخارج المستشفى (٤) غيـــاب الضوضاء والأتربة فى الطوابق واحتمال تحسن فى التهوية وفى الاضاءة الطبيعية وفى المناظر الطبيعية •

Kirk, H. ; Sternberg : Doctor's Offices and Clinics New York : Reinhold Publishing Corp. 1955.

Rosenbeld. I. : Hospitals. Integrated Design, New York : Reinhold Publishing Corps. 1950

التصميم الداخلى للمستشفى :

التصميم الداخلى للمستشفى هو الترتيب الداخلى لأقسام المستشفى المختلفة • ففى التصميم الداخلى يتقرر الأمكنة المتعلقة بالمعامل وبالعمليات الجراحية وبالأشعة وبالمخازن ووحدات التمريض ومكان اقامة الأطباء والمرضات •

تنظيم المستشفى

لا يمكن ادارة المستشفى دون تنظيم المجهودات المختلفة فيها • والتنظيم نشاط من نشاطات مدير المستشفى كما أنه الأداة التى بواسطتها يستطيع المدير تحقيق أهداف المستشفى • وتنظيم المستشفى يتم (١) بتجميع اوجه النشاط فى المستشفى فى وحدات يمكن اسنادها الى اشخاص (٢) تحديد العلاقات المختلفة بين المناصب المختلفة فى المستشفى •

هذا وقد تكلمنا عن الاعتبارات الأساسية فى التنظيم فى باب سابق — فلا داعى لاعادة مبادىء التنظيم • ويمكننا القول هنا ان درجة تعقيد الهيكل التنظيمى للمستشفى يتوقف على حجمها والأعمال التى تقوم بها • وفيما يلى قائمة بأوجه النشاط الأساسية التى يمكن تصورها فى أحد المستشفيات :

١ — التشخيص والتحليل : ويدخل ضمن هذه المجموعة أشعة X والأشعة الأخرى والمعامل •

٢ — العلاج : ويدخل ضمن هذه المجموعة (أ) أشعة X والأشعه العلاجية الأخرى (ب) العمليات الجراحية (ج) العلاج الرياضى أو البدنى (د) العلاج المهنى (هـ) الترفية والمكتبة •

٣ — قبـول المرضى : ويدخل ضمن هـذه المجموعة وحدة العلاج والاسعافات الأولية وعملية قبول المرضى والخدمات المتصلة بعربة الاسعاف

٤ — التمريض : ويدخل ضمن مجموعة التمريض (أ) التمريض الفعلى أى كافة الخدمات التى تتعلق بالمريض وهو مستكين فى سريره أو فى حجـرته فى المستشفى (ب) تعليم وتـدريب الممرضات (جـ) اسكان الممرضات •

٥ — الخدمات الطبية والادارية : ويدخل ضمن هـذه المجموعة :

(أ) الاضاءة والتهـوية والتـدفئة (ب) نظافة المفروشات (جـ) صيانة المبانى والآلات والعدد وغير ذلك (د) المشتريات والمخازن (هـ) شئون المطبخ والمأكل والمشرب (و) الحسابات •

ويمكن تجميـع أوجه النشاط هـذه فى مجموعات حسب طبيعتها ، فنجد قسم التشخيص والتحليل ، قسم العلاج ، قسم قبول المرضى ، قسم التمريض ، قسم الخدمات الطبية والادارية •

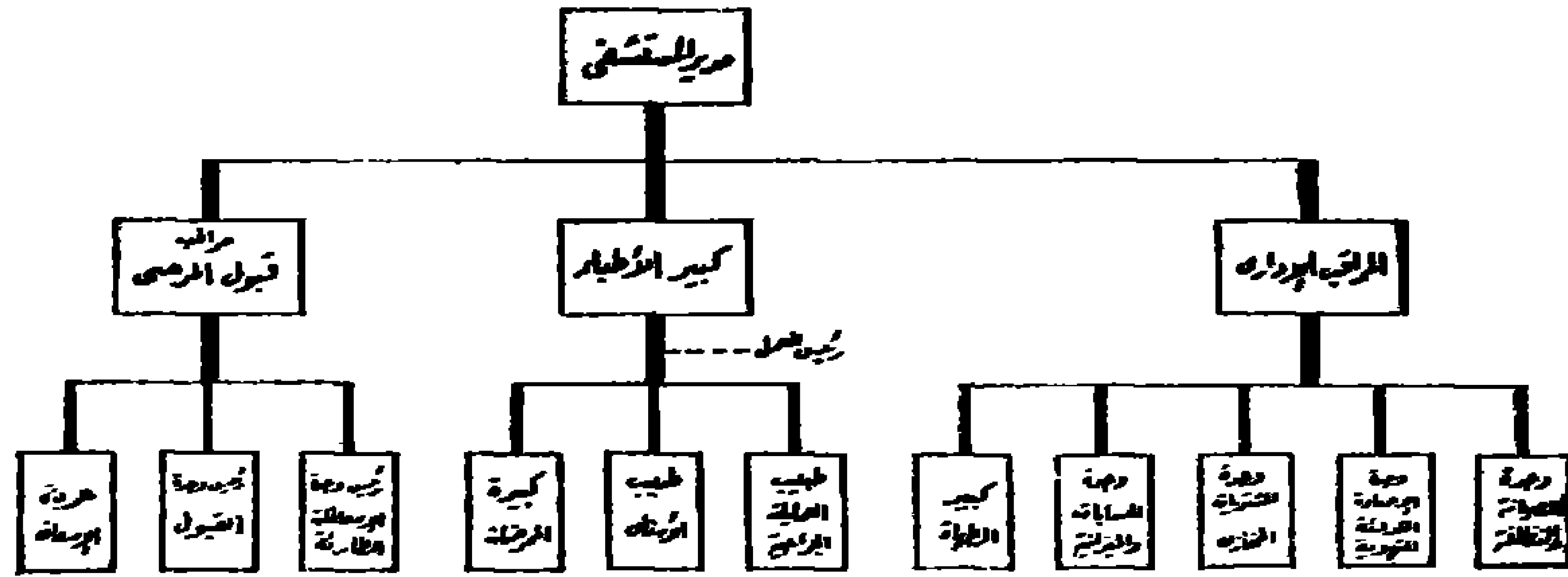
كما يمـكن تجميعها فى مجموعات حسب نوع المـرض فنجد قسم الأطفال ، قسم الأمراض النسائية أو قسم المرضى العسكريين ، وقسم المرضى المدنيين •

ويمـكن تجميعها حسب الموقـع فنجد مستشفى المنطقة الشمالية ومستشفى المنطقة الجنوبية •

ويتم تجميع أوجه النشاط حسب الوقت الذى يؤدى فيـه ، فنجد « فترة النهار وفترة الليل » •

وفى كل الأحوال يجب مراعاة العـوامل — السابق ذكـرها فى باب التنظيم — عند تجميع أوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية •

والشكل التـــالى يبين نموذج لتنظيم أحـــد المستشفيات :



لا تعتبر هذه الخريطة النموذج الوحيد لتنظيم المستشفيات • وانما هناك عشرات من الطرق لكل طريقة مزاياها وعيوبها ويتوقف التنظيم الأمثل على ظـــروف كل مستشفى • وفى كل الأحوال يخضع التنظيم للمبـــادىء التى ذكرناها فى التنظيم •

الرقابة على أعمال المستشفى

الرقابة على أعمال المستشفى — كأى رقابة — هى التأكد من أن ما تم أو يتم فى المستشفى مطابق لـــا أريـــد اتمامه • فالرقابة ، إذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط للمستشفى • ولا يمكن تصور رقابة على أعمال المستشفى دون تخطيط لهـــا • الرقابة تتعلق بالتأكـــد من أن ما تـــم — أو يتم — مطابق للتخطيط والخطط الموضوعة سلفا • فالرقابة تسعى الى التأكد من أن الأهـــداف الموضوعة قـــد تحققت ، من أن العمليات الجراحية قـــد تم القيام بها على خير وجه ، من أن الأطباء قـــد قاموا بواجباتهم ، من أن الممرضات قـــد أدوا واجبهم ، من أن الأموال التى صرفت قـــد تم صرفها طبقا للخطة الموضـــوعة ، من أن الأبحاث التى

تقرر القيام بهــا قــد تمت • من أن الروح المعنوية للمرضى مرتفعه كما كان فى الخطة •• وهكذا واضح من هذه الأمثلة أنه لا يمكن تصور رقابة دون تخطيط أو تصــور رقابة شيء لم يكن موجودا فى التخطيط •

وعناصر الرقابة على أعمال المستشفى ثلاثة (١) تحــديد المعــايير الرقابية (٢) قيــاس الأداء (٣) معــرفة الانحرافات ودراسة أسبابها والعمــل على تصحيحهــا • وتتــم الرقابة اما بالملاحظة الشخصيــة أو بالتقارير الشخصية أو المكتوبة •

ومن الأدوات الرقابيــة فى ادارة المستشفيات الميزانيــة التقديرية للخدمات الطبية • وتعتبر هــذه الميزانية أساسا لجميــع الميزانيات التقديرية الأخرى فى المستشفى • ويمكن عمل ميزانيات فرعية لــكل نوع من أنواع العمليات • وفيما يلى نموذج لميزانية تقديرية للعمليات الجراحية (١) •

الميزانية التقديرية للعمليات الجراحية													
	يناير			فبراير			مارس			//	إجمالى		
	تقديرى	فعلى	انحراف	تقديرى	فعلى	انحراف	تقديرى	فعلى	انحراف		تقديرى	فعلى	انحراف
قسم الأطفال													
قسم الولادة													
... ...													
إجمالى													

تصور هــذه الميزانية عــدد العمليات الجراحية المتوقع القيام بها فى كل شهــر من شهــور السنة بالنسبة الى كــل قسم من أقســام

(١) فكرة استوحيناها من الميزانيات التقديرية فى ميادين الأعمــال ونحن ننصح باستخدامها فى ادارة المستشفيات •

المستشفى • ويسمح تصميم الميزانية بتسجيل العمليات الجراحيــة التى تمت فعلا أمام العمليات الجراحية المنتظر القيام بهــا • وتعتبر هــذه الميزانية ـــ بالاضافة الى كونها أداة رقابــة ـــ أداة من أدوات التخطيط ولها أولوية على جميع الميزانيات الأخــرى فى المستشفى • فبناء على هــذه الميزانية يتم تقــدير احتياجات المستشفى من الأطباء والممرضات والعــدد والآلات والأموال •• الخ •

* * *

أسئلة

١ — ما هو المقصود بالتخطيط للمستشفيات ؟

٢ — اشرح المقصود بالسياسات ؟ ثم اذكر عددا منها فى ادارة المستشفيات •

٣ — ما هو الفرق بين ادارة المستشفيات الحكومية والمستشفيات الأهلية ؟

٤ — ما هى العوامل التى تحدد موقع المستشفى الحكومى ؟

٥ — هل تعتقد أن إقامة مستشفى من طابق واحد أكثر فائدة من مستشفى ذات طابقين ؟

٦ — ما هو المقصود بالتصميم الداخلى للمستشفى ؟ ارسم شكلا يبين المقصود •

٧ — ما هى الأقسام التى يمكن تصورها فى مستشفى حكومى ؟

٨ — ارسم خريطة تنظيم لأحد المستشفيات •

* * *

الفصل الثامن والعشرون

ادارة مدرسة

الغرض من هذا الفصل ايضاح عمومية عناصر الادارة وأدواتها ببيان أن النشاط الادارى لا يختلف فى مدرسة عن مشروع صناعى • وعلى هذا فلن ندخل فى مناقشة التفاصيل وانما نكتفى بالعرض العام للموضوع •

التخطيط للمدرسة

يقصد بالتخطيط للمدرسة مرحلة التفكير التى تسبق التنفيذ والتى تتعلق باتخاذ قرارات عن :

١ ــ أهداف المدرسة المطلوب تحقيقها •

٢ ــ مجموعة العناصر المادية (حجرات ومكاتب وعدد وآلات وأدوات) ومجموعة العناصر البشرية (مدرسين وموظفين وعمال) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف •

٣ ــ القواعد التى تتبع فى المدرسة بالنسبة لأداء الأعمال من قبول طلبة وتدريس وامتحانات ••• الخ •

٤ ــ البرامج الزمنية فيما يتعلق بالتدريس والامتحانات والتصحيح •• الخ • والتخطيط للمدرسة يختلف عن عملية التدريس • فالتدريس عملية فنية أما التخطيط فعملية ادارية (١) •

والتخطيط للمدرسة يجب أن يتم على مستويين : تخطيط قصير الأجل (سنة فأقل) وتخطيط طويل المدى (سنة فأكثر) • ويعتبر التنبؤ

---

(١) ان تدريس مادة الادارة عملية فنية ، بخلاف العملية الادارية ذاتها •• وغالبا ما يتعجب طلبتى لأول وهلة عندما أقول أن نجاح أستاذ فى تدريس الادارة ليس ضمانا لنجاحه كادارى •

بعدد الطلبة هو المحور الذى تبنى عليه عملية التخطيط كلهـا . فالتنبؤ بعدد الطلبة يحدد عدد الحجرات المطلوبة وعدد المكاتب اللازمة وعـدد الأساتذة المدرسين . كما يحدد الأموال اللازمة ... وهكذا .

والتخطيط الطويل الأجل غالبا مايحوى اجابات على الأسئلة الآتية(١):

١ ــ ما هى التطورات المتوقعة فى المجتمع والتى تؤثر على التعليم ؟

٢ ــ كيف تؤثر هذه التطورات على القبول والتسجيل ؟

٣ ــ كيف تؤثر هـذه التطورات على البرامج والدروس وهيئه التدريس فى المدرسة ؟

٤ ــ ما هى الخدمات التعليمية والتسهيلات الجديدة المطلوبة ؟

٥ ــ هل حالة البناء وقاعات الدرس تتمشى مع هذه التطورات ؟

٦ ــ هل من المستحسن اعادة البناء أو اعادة تحسين البناء ؟

٧ ــ هل من المفضل الاستغناء عن بعض الأبنية الحاضرة ؟

٨ ــ كيف يمكن تمويل الاضافات الجديدة ؟

سياسات المدرسة :

فى المدرسة الحـكومية غالبا ما تنص القوانين على ضرورة اتبـاع قواعد معينة فيما يتعلق بقبول الطلبة ومصروفاتهم وكيفية التـدريس والامتحانات والنقل .. وتعتبر هذه القوانين واللوائح بمثابة سياسات أساسية .

إلا أن القوانين غالبا ما تترك التفاصيل لمدير المدرسة . ولذلك فان السياسات التى توضع بمعرفة مدير المدرسـة تعتبر بمثابة سياسات تشغيلية . وفى كل الحالات يجب وضع سياسات فى المجالات الآتية :

(1) Roé. W : School Businéss Managémént. P. 175.

١ — سياسات قبول الطلاب (الشروط الواجب توافرها وميعـاد التقـديم) •
٢ — سياسات المصروفات والاعفاء منها •
٣ — سياسات الامتحانات والنقل •
٤ — سياسات النظام وتأديب الطلاب •
٥ — سياسات فى شئون الهيئة التعليمية (المدرسين) •

وهـذه السياسات تشمل :

— سياسات التعيين •
— سياسات التـدريس •
— سياسات المرتبات والمكافآت •
— سياسات الترقية والنقل •

تنظيم المدرسـة

لا يمكن أن تتم الأعمال فى مدرسة دون تنظيم للمجهودات • فانه من الأهمية بمكان تحديد المسئوليات والسلطات لكل الأعمال • ويتوقف تنظيم المدرسة على تعقد عملية التدريس وتعـددها ، إلا أنه فى كل الأحـوال يمكن التمييز بين عـدة أقسام رئيسية : قسم التدريس والقسم المالى وقسم الخدمات المكتبية وشئون الأفراد وهيئة التدريس• ويعتبر قسم التدريس القسم الرئيسى وقـد ينقسم إلى أقسام فرعية حسب التخصصات الموجودة فى المدرسة •

الرقـابة على المدرسة

من الأهمية بمكان لمدير المدرسة أن يقوم بوضع معايير رقابية تعتبر بمثابة مقياس لعملية التدريس •

ولمـا كانت عمليـة التـدريس غير محسوسـة لأنها تتعلق بأشياء

لا يمكن قياسها بسهولة فإن عملية الرقابة فى المدرسة تتطلب قدرا كبيرا من الاهتمام .

هـذا وتعتبر الميزانيات التقـديرية من أهم أدوات الرقابة .

أسـئلة

١ — يقال أن ادارة مدرسة لا تختلف عن ادارة مصنع . ما رأيك ؟

٢ — ارسم خريطة تنظيمية لمدرسة ثانوية مبينـا الأسس التى اعتمدت عليها فى التنظيم .

٣ — تعتبر الميزانية التقـديرية لعـدد الطلبة فى الصف الأول نقطة الانطلاق فى ادارة المدرسة . وضح .

٤ — ارسم عـددا من الميزانيات التقديرية لمدرسة مبينا بالأرقام كيف ترتبط هـذه الميزانيات ببعضها .

* * *

الفصل التاسع والعشرون

ادارة الشرطة

فى هذا الفصل نعرض الأصـول العلمية لادارة الشرطة تطبيقا لمبادىء الادارة التى أوردناها • وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبادىء إلا فيما يتعلق مباشرة بهـا • فالغرض اذا من هذا الفصل إيضاح كيفية تطبيق مبادىء الادارة فى ميدان متخصص دون الدخول فى التفصيلات •

التخطيط للأعمال الشرطية

يقصد بالتخطيط فى الشرطة مرحلة التفـكير واتخاذ القرارات التى تتعلق بالشرطة والخـاصة :

١ ــ بتحـديد أهداف الأعمال الشرطية الواجب تحقيقها •

٢ ــ مجموعة السياسات الشرطية (القواعد التى تتبع فى أحـوال مماثلة فى الشئون الشرطية) •

٤ ــ الاجراءات التى تتبع فى الأعمال الشرطية على اختلاف أنواعها

٥ ــ وضع برامج زمنية لتنفيذ الأعمال الشرطية •

والتخطيط للشرطة يختلف عن النشاط الشرطى نفسه فالأخير ناحيـة فنية وتنفيذية أما التخطيط للشرطة فهـو ــ كما قلنا ــ مرحلة تفـكير واتخاذ قرارات تسبق التنفيذ (ناحية ادارية) • والتخطيط للشرطه يخضع للقواعد والمبـادىء الأساسية للتخطيط التى سبق أن تكلمنا عنها (١) • فهناك تخطيط شامل وتخطيط جزئى (لمنطقة من المناطق) وتخطيط طويل الأجل وتخطيط قصير الأجل • وفى كل الأحوال يخضع

التخطيط للشرطة للتخطيط العام للدولة وفى حـدود السياسة العـامة للدولة وفى حدود القوانين والقرارات واللوائح(١) •

أهـداف الشرطة :

إن الأهداف الأساسية للشرطة تختلف من مجتمع الى مجتمع ومن زمن الى زمن ولـكنها غالبـا ما تشمل حفظ الأمن وحماية الأرواح والممتلكات من أى اعتداء وحماية المجتمع من السلوك المنحرف لبعض الأفراد وذلك فى حـدود القانون • ويذكر ويلسون واجبـات الشرطة كما يلى(٢) :

أولا : منع نشوء الميول الاجرامية والعدائية للمجتمع فى الأفراد •

ثانيا : قمـع الأفعـال الاجرامية •

ثالثا : القاء القبض على المجرمين واسترداد الأمـوال المسروقة واعـداد القضايا لعرضها على المحاكم •

رابعا : المحافظة على النظام (لتنظيم السير والمرور) •

خامسا : حماية الآداب العـامة •

سادسا : السيطرة على جرائم الأحـداث •

وتختلف واجبات الشرطة فى الوقت الحاضر عن واجبات الشرطة فى القرن السادس عشر مثـلا لظهور مهـددات جديدة للسلام والراحة والطمأنينة (٣) •

---

(١) القوانين والقرارات واللوائح من عمـل الأنسـان وتختلف من زمان الى زمان • وعلى هذا يجب عدم اعتبار هذه القوانين واللوائح مقدسة لايجوز مناقشتها وعـلية اذا كانت هـذه القوانين واللوائح لا تتمشى مع تحقيق أهـداف الدولة وسياساتها القومية وجب تغييرها بالطرق القانونية المعروفة •

(2) Wilson : Police Administration.

(٣) الواقع أن فلسفة الشرطة نفسها قد تغيرت من مجـرد القـاء المجرمين فى السجون الى محاولة ابعاد الناس عن السجون •

فى مفهـوم الجريمة والجرائم :

الجريمة هى كل مخـالفة للنظم الاجتماعية بشرط أن يكون هنـاك نص فى القانون يعتبرها كذلك ونص للجزاء والعقاب على من يرتكبها • وعلى هذا لا يمكن مؤاخذة شخص لارتكابه أى فعل باعتبـاره يشكل جريمة إذا لم يكن هناك قانون سابق (صدر قبل وقوع الجريمة) ينص على أن هذا الفعل يعتبر جريمة • وهذا هو ما يعـرف فى علم الجريمة « شرعية الجريمة وشرعية العقاب » • وتقسم الجـرائم الى قسمين : الجنايات والجنح والمخالفات كما نجد تقسيمات أخرى : جرائم الفعل، جرائم الامتنـاع ، الجرائم العـادية ، الجرائم السياسية والجرائم العسكرية • والجريمة العادية هى التى يكون الدافع فيها دافع شخصى أما الجريمة السياسية فهى الجريمة التى يكون الدافع فيها التأثير فى تنظيم السلطات السياسية أو تغيير هيـكلها أو أسلوبها السياسى • والجريمة العسكرية هى مخـالفة القواعد المفروضة بالنظم العسكرية (عـدم الطاعة ، التمرد ، الفـرار) •

وتعالج قوانين العقوبات فى كل دولة أنواع الجـرائم وفيما يلى بعض أنواع هـذه العقوبات[1] :

١ ـ الجرائم المخلة بأمن الدولة •
٢ ـ الجرائم المخلة بالسلامة العامة •
٣ ـ الجرائم الواقعة على الادارة العامة •
٤ ـ الجرائم المخلة بعمل السلطة القضائية •
٥ ـ الجرائم المخلة بالثقة العـامة •
٦ ـ الجرائم المتعلقة بالدين والعائلة •
٧ ـ الجرائم المخلة بالأخلاق والعائلة •
٨ ـ الجرائم التى تقع على الأشخاص •
٩ ـ الجرائم التى تشكل خطـرا شـاملا على الأفـراد وممتلكاتهم منفردين أو مجتمعين •

---

(١) راجع قوانين العقوبات •

١٠ ـ الجرائم التى تشكل بعادة اتباعها خطرا على المجتمع وعلى الانسان وعلى صحته وعلى أمواله •
١١ ـ الجرائم التى تتعلق بأموال الأنسان •
١٢ ـ المخـالفـات •

سياسات الشرطة :

سياسات الشرطة هى مجموعة القواعد التى تحكم سير الأعمال الشرطية وتحكم تصرفات رجال الشرطة • ورسم سياسات الشرطة ضرورى بصفة خاصة (١) لتحقيق التماثل فى تصرفات رجال الشرطة (٢) لتقليل المجهودات الفكرية عما يجب وما لا يجوز عمله فى حالات مماثلة •

وتنقسم سياسات الشرطة إلى سياسات أساسية وسياسات تشغيلية • والسياسات الأساسية تتميز بأنها شاملة وتؤثر على تكوين السياسات التشغيلية الأخرى • ومن السياسات الأساسية الواجب رسمها تلك التى تتعلق بالدور الذى تقوم به الشرطة • فهل من واجب الشرطة مثلا بذل جهود ايجابية فى منع نشوء الميول الاجرامية وفى مساعدة الأفراد المنحرفين فيما يعترضهم من مشاكل ، أم أنه واجب الشرطة القاء القبض على المجرمين ؟

ومن أمثلة السياسات التشغيلية :

١ ـ تقرير الوسائل البوليسية (الشرطية) الواجب استخدامها (مثل الصفارات ، العصا ، التليفون ، الراديو ، التليفزيون ، الرادار ، آلات التصوير ، آلات اكتشاف الكذب ، الكلاب البوليسية ، الخيل ، السيارات ، الدراجات العادية ، الدراجات البخارية) •
٢ ـ استخدام الدورية الراكبة فى السيارات أو الدورية المشاة •
٣ ـ تشخيص سيارات الشرطة أو عدم تشخيصها •
٤ ـ أسلوب إيقاف السيارات المشتبه بها •
٥ ـ أسلحة الشرطة وأوقات استخدامها •

خطط الشرطة :

الخطة هى المظهر المــادى للتخطيط : ففيها تسجيل (١) للأعمــال المطلوب اتمامها (٢) للعناصر الواجب استخدامها ـ مادية كانت أو بشرية ـ لتنفيذ هذه الأعمال (٣) لتكاليف القيام بهذه الأعمال (٤) لمكان اتمام هــذه الأعمال (٥) للوقت المقرر لهذه الأعمال (وقت البدء ووقت الانتهاء) (٦) للمسئولين عن القيام بهذه الأعمال • وهنــاك خطط أساسية أو اجمالية وخطط فرعية ، خطط طويلة الأجل (خمس سنوات مثلا) وخطط قصيرة الأجل (ســنة فأقل) ومن الخطط التى يمــكن وضعها فى الشئون الشرطيــة وان كانت تتداخل فى بعضها :

١ ـ خطة طويلة الأجل لمنع نشوء الميول الاجرامية والعدائية للمجتمع
٢ ـ خطة اجمالية لقمع الأفعال الأجرامية •
٣ ـ خطة جزئية تتعلق بنوع معين من الأفعال الأجرامية •
٤ ـ خطة جزئيــة تتعلق بمنطقة معينة لبعض الأفعال الاجرامية •
٥ ـ خطة جزئية تتعلق بنوع معين من المجرمين سواء فى منطقــة واحدة أو كل المنــاطق •
٦ ـ خطة طويلة الأجل لتنظيم السير والمرور •
٧ ـ خطة قصيرة الأجل لتنظيم السير والمرور •
٨ ـ خطة طويلة المــدى لحماية الآداب العامة •
٩ ـ خطة قصيرة الأجل لحماية الآداب العامة •
١٠ ـ خطة طويلة المــدى لحماية الأحــداث •
١١ ـ خطة قصيرة الأجل للسيطرة على جرائم الأحداث •
١٢ ـ خطط أبحاث عن الطرق الحديثة فى مكافحة الجريمة والوسائل الشرطية •
١٣ ـ خطط علاقات عامة مع الجمهــور •

تنظيم الأعمــال الشرطية

لا يمكن تحقيق الأهداف دون تنظيم المجهوداعت الشرطية • وتبــدأ عملية التنظيم بتقسيم العمليات الشرطية وتجميعها فى مجموعات بشكل يمكن اسنادها إلى رجال الشرطة • وهناك عــدة طرق لتجميع الأعمال الشرطية فى مجموعات :

١ ـ حسب طبيعة العمل ذاته •

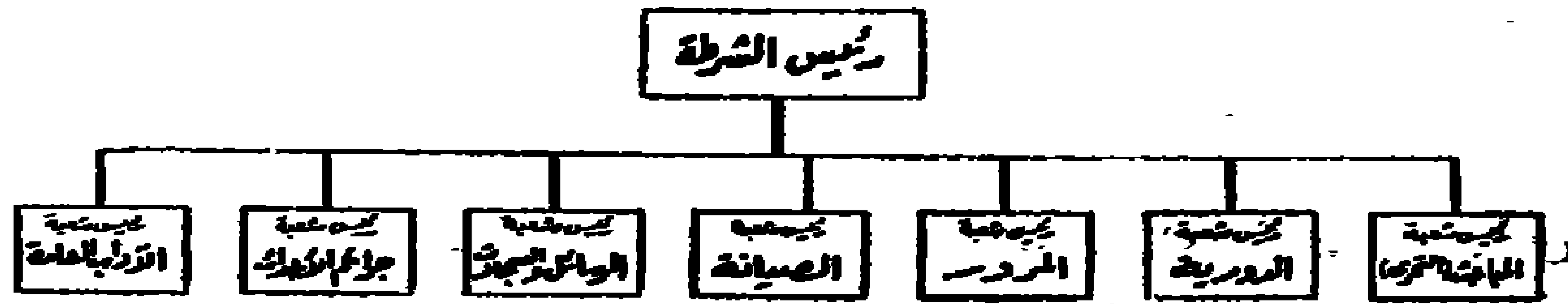
٢ — حسب نوع العملاء •

٣ — حسب المنطقــة •

٤ — حسب الوقت •

٥ — بطريقة مركبة •

والشكل التالى يوضح كيفية التنظيم حسب طبيعة العمل ذاته :



تهدف شعبة المباحث أو التحرى الى معرفة المعلومات الصحيحة عن جرائم معينة والكشف عنها وتهدف شعبة الدورية الى القضـــاء على النشاط الاجرامى وتقـــديم الخدمات المتنوعة للجمهور(١) • أما شعبة المرور ووسائل النقل فتهـــدف الى منع الحوادث المخلة بنظام الســـير والمرور والحيلولة دون حدوث ازدحام يعطل السير والمرور • وتختص شعبة جرائم الأحداث بمنع انحرافات الأحداث واصلاح أخـــلاقهم وسلوكهم • أما شعبة الآداب العامة فهى تهدف الى منع الجرائم المخلة بالآداب العامة وحماية الأخلاق فى المجتمع • وتتولى شعبة الصيـــانة — كما هو ظـــاهر من اسمها — صيانة ممتلكات الشرطة من عقارات وسيارات وعـــدد وآلات واشارات مرور • أما قسم السجلات فيختص بتسجيل وتبويب كـــل المعلومات المتصلة بالجرائم والمجرمين وقضـــايا الشرطة •

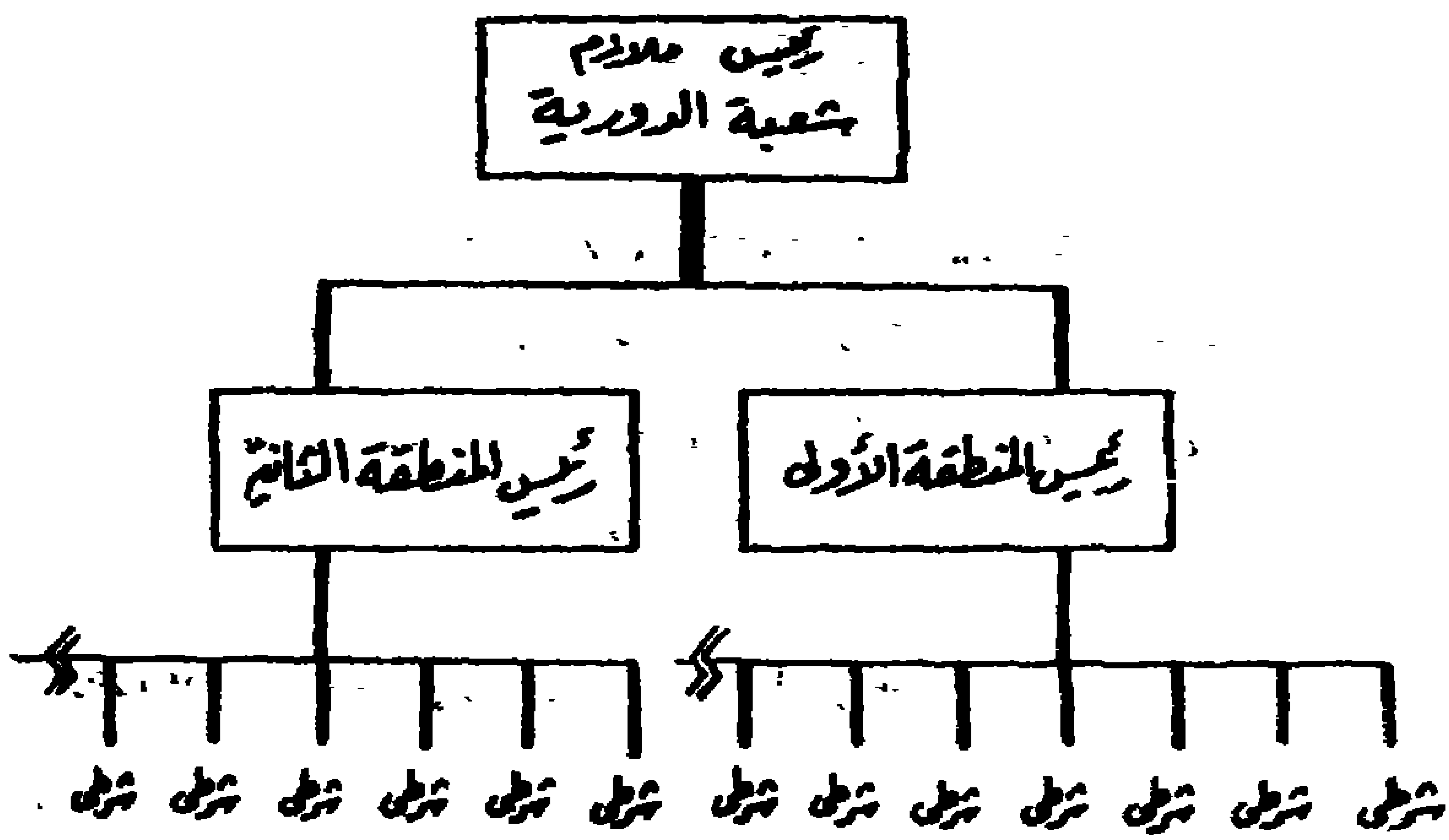
ومن الضرورى إيضاح نوع السلطة الممنوحة لـــكل رئيس شعبة •

---

(١) الدورية غالبا ما تكون أكبر أقسام الشرطة وهى العمود الفقرى فى الشرطة •

فالسلطة الممنوحة لرئيس شعبة التحرى سلطة استشارية أما السلطة الممنوحة لرئيس قسم الصيانة والسجلات فهى سلطة وظيفية • وأخيرا فان السلطات الممنوحة لرئيس قسم الدورية سلطات تنفيذية •

وتقسم الأعمال فى كل شعبة بطريقة أو أكثر من الطرق السابق ذكرها يمكن تقسيم الأعمال فى شعبة الدورية على أساس المنطقة كالآتى :



الرقـابة على الشرطة

ادارة الشرطة — كأى ادارة — اتمام للأعمال بواسطة الأشخاص الآخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم • فالتخطيط يمثل النشاط الادارى عما يجب عمله ، والرقـابة هى التأكد من أن ما تم ـ أو يتم — مطابق لمـا أريد اتمامه • فالرقـابة ملازمة للتخطيط ، ولا يمكن تصور رقابة دون تخطيط كما أن مجال الرقابة دائما هو مجال التخطيط •

فاذا كان هناك أهـداف معينة وخطط شرطية معينة ، فان الرقابة تشمل التأكد من أن الأهداف الشرطية قد تم تحقيقها ، من أن الخطط الشرطية المختلفة قـد تم تنفيذها على الوجه الأكمل ، وبذلك نعرف الانحرافات أو الأخطاء تمهيدا لتصحيحها •

فاذا تقرر فى التخطيط للشرطة — منع نشوء الميـول الأجرامية ، وقمع الأفعال الاجرامية ، والمحافظة على الآداب العامة ، والسيطرة على جرائم الأحـداث وجب التأكد من أن ذلك تم (أو يتم) على الوجه الأكمـل •

والرقابة عملية مستمرة فهى لا تتعلق بفترة زمنيه معينة كما أنهـا عملية متغلغلة فى الأعمـال الشرطية ويقـوم بها كل ضابط فى الشرطة — مهما كانت رتبته — فى حدود مسئولياته وسلطاته •

وعناصر الرقابة ثلاثة : (١) تحديد معـايير أو مقاييس رقابيـة • (٢) قياس الأداء • (٣) معرفة الانـحرافـات وأسبابها واصلاحها • وبدون تحديد معايير أو مقاييس للرقابة لا يمكن قياس الأداء الشرطى وبذلك لا يمكن معرفة الانحرافات •

ومن أمثلة المعـايير الرقابية فى الشرطة :

١ — عدد الجرائم التى ارتكبت فى مدة زمنيه محدودة •

٢ — عدد الجرائم الفعلية بالنسبة الى عدد رجال الشرطة •

٣ — عدد الجرائم التى منع ارتكابها بالنسبة الى عدد رجـال الشرطة •

والواقع أن هناك معايير رقابية للشرطة عديدة جدا يصعب تعدادها فى هذا البحث • إلا أنه يجب التنويه الى أن هناك بعض الأمور الشرطية التى يصعب إيجاد معايير رقابية لهـا ، فكيف يمكن قيـاس المجهودات التى بذلت فى منع نشوء الميول الاجرامية (وهل من الممكن القول بأنه كلما قلت الجرائم الفعلية كان ذلك دليلا على كفاءة الشرطة فى قيامها بأعمالها أم أن هناك جرائم خفية غير ظاهرة) •

هذا عن المعايير الرقابية فى الشرطة أما قياس الأداء الشرطى فانه

يتم بواسطة : (١) الملاحظة الشخصية (٢) التقارير • فرئيس الشرطة يذهب بنفسه الى مجال العمل ليطلع على سير العمل فيرى ويسمع بنفسه ما يجرى كما يمكن أن يتم قياس الأداء بالتقارير الشفوية أو التقارير المكتوبة (١) •

الميزانية التقديرية للجرائم (٢) :

الميزانية التقديرية للجرائم أداة رقابية فى الأعمال الشرطية ، فهى كشف تقديرى عن الجرائم المختلفة المتوقع حدوثها فى فترة زمنية مقبلة مبوبة حسب أنواع الجرائم ومناطق حدوثها • ويمكن تصوير هذه الميزانيات بشكل يمكن معه تسجيل الجرائم الفعلية (التى وقعت فعلا) فى نهاية المدة تمهيدا لدراسة أسباب الزيادة (أو النقص) واتخاذ التدابير التى يتطلبها الموقف •

الميزانية التقديرية للجرائم عام ١٩

	جرائم الإهمال			جرائم الآداب العامة			جرائم السرقة			//	إجمالى		
	تقديرى	فعلى	انحراف	تقديرى	فعلى	انحراف	تقديرى	فعلى	انحراف		تقديرى	فعلى	انحراف
المنطقة الأولى													
المنطقة الثانية													
المنطقة الثالثة													
إجمالى													

الميزانيات التقديرية الأخرى :

لا تعتبر الميزانية التقديرية للجرائم الأداة الرقابية الوحيدة فى الشرطة ، وانما هناك عدة ميزانيات يمكن تصميمها بنفس الطريقة السابقة • وفيما يلى بعض أنواع هذه الميزانيات :

---

(١) راجع باب الرقابة •

(٢) استوحى المؤلف فكرة الميزانيات التقديرية للجرائم من الميزانيات التقديرية المعروفة •

١ — الميزانيـة التقـديرية لرجال الشرطة (وتستمد بياناتها من الميزانيـة التقـديرية للجرائم) •

٢ — الميزانية التقـديرية للمرتبات والأجور •

٣ — الميزانية التقـديرية للمباني •

التفتيش :

التفتيش هو فحص دقيق يقصد منه معرفة أن ما تم مطابق لما أريد اتمامه: فهي عملية قياس الأداء الشرطي بالنسبة الى المعايير أو المقاييس الرقابية الموضوعة • فاذا لم تكن هناك معايير رقابية صعب التفتيش لعـدم وجود المقياس أو المعيار • وعلى هذا فالتفتيش أداة من أدوات الرقابة الادارية في الشرطة بقصد تحقيق الكفاية والفاعلية الادارية • هذا ويجب أن يخضع كل شيء وكل شخص وكل عمل للتفتيش • وتفتيش الأشياء يتضمن التفتيش على الوسائل البوليسية المستخدمة ووسـائل النقل والعـدد والآلات والمواد والسجلات • والتفتيش على الأشخاص يشمل : (١) الصحة الجيدة والمظهر السليم « النظافة ، الحلاقة ، قص الشعر ، التمارين الرياضية » • (٢) الروح المعنوية المرتفعة « دراسة اتجاهات الفرد وأفكاره وميوله وتصرفاته ورغبته في التعاون والعمل » (٣) أداء الواجبات « على الوجه الأكمل » سواء في التحرى « المباحث » أو الدورية أو في السـير والمرور أو في جرائم الأحـداث أو الآداب العـامة ••• الخ •

أســئلة

— اشرح بالتفصيل ما هو المقصود بالتخطيط للأعمال الشرطية ؟ ثم بين الفرق بين التخطيط للشرطة والنشاط الشرطى •

— اشرح الأهداف الأساسية للشرطة • ثم بين كيف تؤثر هذه الأهداف على تنظيم الشرطة ؟

— اشرح كيف يمكن الاستفــادة من معرفة أنواع الجرائم فى ادارة الشرطة ؟

— ما المقصــود بسياسات الشرطة ؟ هل تعتقد أنه يمكن الحصول على سياسات الشرطة من القانون ؟

— خطط الشرطة كثيرة ومتعددة • اشرح بعضا منها ثم ارسم نموذجا لخطه معينــة •

— ما هو الغرض من تنظيم المجهودات البوليسية (الشرطية) ؟

— اشرح كيف يمكن تنظيم المجهودات البوليسية (الشرطية) ؟

— ارسم خريطة تنظيمية توضــح المقصــود بتجميع أوجه النشاط حسب طبيعته وحسب الموقع فى نفس الوقت •

— ما المقصود بالرقابة على الشرطة ؟ ومتى تتم الرقابة ؟ ومن يقوم بالرقابة ؟

— اشرح المقصود بالمعايير • ثم اذكر عددا منها فى مجال الشرطة •

— هل يمكن عمل ميزانية تقــديرية للجرائم ؟ ما هــو المقصود منها ؟ ارسم نموذجا لها مبينا كيف أن هــذه الميزانية تؤثر على جميــع نشاطات الشرطة الأخرى ؟

— هل تعتقد أن الميزانية التقديرية الجرائم مستخــدمة فى الحيــاة العملية ؟ اشرح وجهة نظرك •

* * *

الباب التاسع

بين ادارة الأعمال والادارة العـــامة

الفصـــل الثـــلاثون : الأعمال : أشكالها ونظمها
الفصل الحادى والثلاثون : طبيعة الشركات العامة
الفصل الثانى والثلاثون : عن الادارة العـــامة
الفصل الثالث والثلاثون : البيروقراطيـــة

الفصل الثلاثون

الأعمال : أشكالها ونظمها

يبحث هذا الفصل فى مفهوم الأعمال وأشكالها الاقتصادية • كما يبحث فى نظم « الأعمال » باعتبارها ترتيبات اجتماعية لانتاج وتوزيع السلع والخدمات ، وفى الأشكال القانونية للأعمال ، وأخيرا يبحث فى مختلف أوجه النشاط فى منشآت الأعمال تمهيدا للمقارنة بين ادارة الأعمال والادارة العامة •

فى مفهوم الأعمال

يسعى الانسان — فى كل المجتمعات — الى اشباع حاجاته ورغباته المادية من مأكل ومشرب وملبس ومسكن وانتقال وعناية طبية •• الخ• ونظرا لعجزه عن اشباع حاجاته ورغباته بمفرده • فإنه يتعاون مع الآخرين فى ايجاد وتوزيع السلع والخدمات اللازمة •

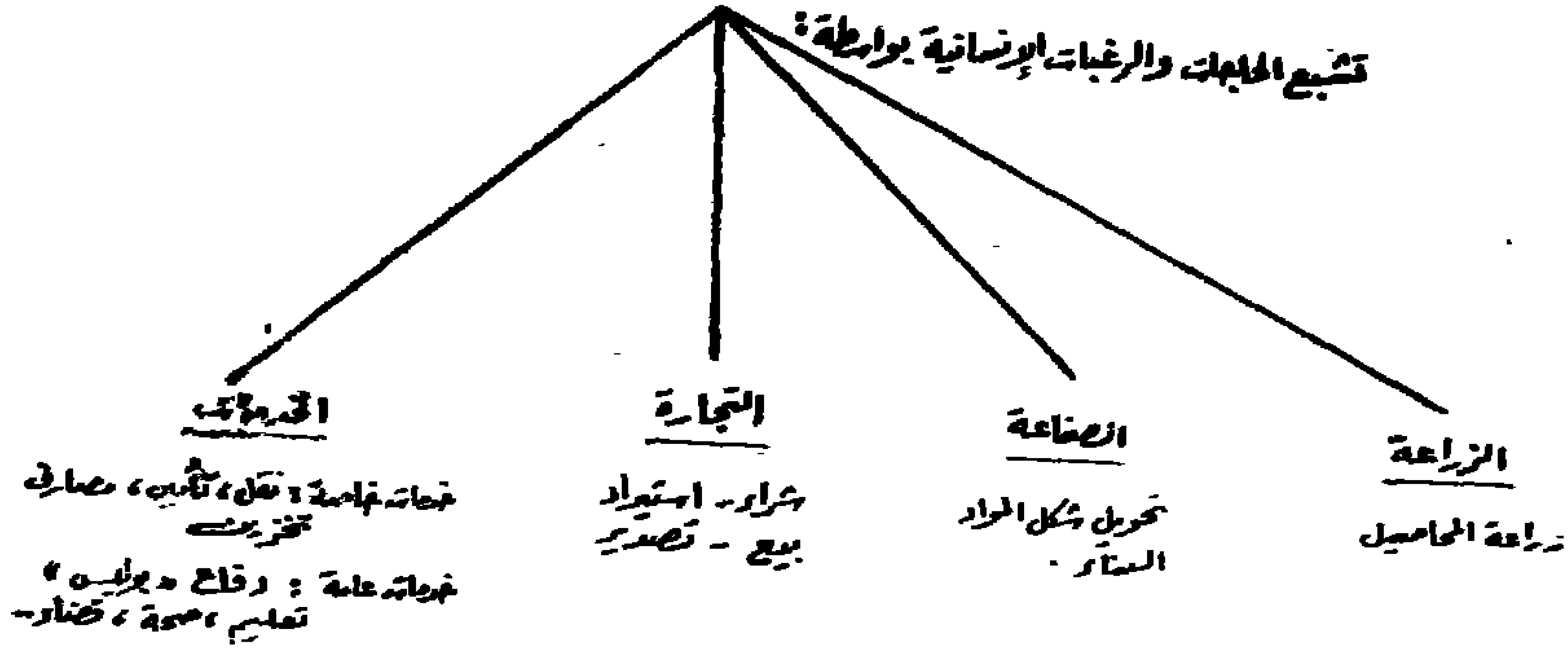
ويسمى النشاط الذى يبذله الأفراد فى سبيل اشباع الحاجات والرغبات المادية « الأعمال » Business فالأعمال نشاط اجتماعى يهدف الى ايجاد وتوزيع السلع والخدمات • وهو بهذا مفهوم من المفاهيم الاجتماعية لأنه يتعلق بمجموعة من الأفراد يتعاونون ويعملون فى سبيل تحقيق هدف مشترك : ألا وهو اشباع الحاجات والرغبات المادية (١) من مأكل ومشرب وملبس ومسكن ••• الخ •

---

(١) للانسان حاجات أخرى : نفسية واجتماعية وفكرية وروحانية مثل الأمان والاطمئنان بعدم وجود أخطار أو تهديدات تؤثر على بقائه على قيد الحياة ، الشعور بالانتماء الى مجموعة معينة ، شعور برضا الآخرين ، شعور باحتلال مركز اجتماعى معين ••• شعور بالاتصال بخالق الكون ••• الخ •

الأشكال الاقتصادية للأعمال

يمكن تصوير المجهود الانسانى الخاص باشباع حاجات ورغبـات الأفراد المـادية فى الشكل التالى :



وعلى هـذا يمكن تقسيم هيـكل الأعمال من الناحيـة الاقتصادية الى أربع مجموعات رئيسية :

١ ــ منشآت استخراجية •
٢ ــ منشآت صناعية •
٣ ــ منشآت تجـارية •
٤ ــ منشآت خدمات •

وقبل أن نوضح مفهوم هذه الأشكال المختلفة ، يجدر بنـا تعريف المقصود بالاصطلاح « منشأة » Enterprise • فالمنشأة مفهـوم اصطلاحى يقصـد به « الوحـدة الانتـاجية القائمة على ايجاد سلعة (أو خـدمة ما) تستهدف اشباع بعض حاجات الانسان ورغباته » • فالمنشأة اذا مشروع ناشط فى دنيا الأعمال •

١ ــ المنشآت الاستخراجية :

المنشآت الاستخراجية هى المنشآت التى تقوم باستخراج المـواد الخام من باطن الأرض، سواء كانت لازمة للاستهلاك المباشر أو للصناعة •

وعلى هذا تعتبر من المنشآت الاستخراجية ، منشآت التعدين ومنشآت مصايد الأسماك •• كما أن المنشآت الزراعية على اختلاف أنواعها تعتبر من المنشآت الاستخراجية •

٢ ــ المنشآت الصناعية :

المنشآت الصناعية هى تلك التى تقوم بتحويل المواد الى منتجات مصنوعة (أو نصف مصنوعة) • وقد تكون هذه المواد خام أى لم يسبق ادخال أى تغيير فى شكلها ، وقد تكون مواد سبق تصنيعها • فالعبرة هنا هو بتحويل شكل المادة • ومن أمثلة هذه المنشآت : منشآت الحديد والصلب ، منشآت الغزل والنسيج ، منشآت الملابس ، منشآت الأغذية المحفوظة ، منشآت الأدوات الكهربائية المنزلية ، المخابز والمطاحن ••• الخ •

٣ ــ المنشآت التجارية :

هى المنشآت التى تقوم بالشراء بقصد البيع • فهى تقوم أساسا بأعمال تجارية • وهى لهذا تختلف اختلافا أساسيا عن المنشآت الصناعية ، اذ أنها لا تقوم بادخال تغيير أساسى على المادة المشتراة ، وانما يتم الشراء بقصد البيع • ومن أمثلة هذه المنشآت متاجر الجملة ، ومتاجر التجزئة • والفرق الاساسى بين متاجر الجملة ومتاجر التجزئة ، أن الأولى همزة وصل بين المنتج ومتاجر التجزئة ومعظم مبيعاتها بالجملة • أما الأخيرة فتتعامل بصفة أساسية مع المستهلك الأخير ومعظم مبيعاتها بالتجزئة • ومن أمثلة متاجر التجزئة : متاجر البقالة ، ومن أمثلة المنشآت التجارية أيضا منشآت الاستيراد والتصدير •

٤ ــ منشآت الخدمات :

هى المنشآت التى تقوم بأداء خدمة لاشباع بعض الحاجات والرغبات الانسانية • وهذه المنشآت تختلف عن المنشآت التجارية

— حسب تقسيمنا — فى أن أساس التعامل خدمة ، وليس سلعة • والفــرق بين السلعة والخدمة هو أن الأولى شىء مادى ملمــوس بينما الثانية غير ملموس •

ومن أمثلة منشآت الخدمات : البنــوك ، شركات التأمين ، وكالات الاعلان ، السياحة ، المطابع ، دور السينما ، الجامعات ، المستشفيات ، منشآت النقل والتخزين ••• الخ • هذا وتسمى هذه المنشآت بمنشآت الخــدمات التجارية لتمييزها عن الخــدمات العــامة (مثــل الدفاع والبوليس ••• الخ) •

نظــم الأعمــال

ليس هناك نظام واحد لاشباع حاجات ورغبات الأفراد المــادية ، وانما يختلف هذا النظام باختلاف ظروف المجتمعات • وعلى هذا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من نظم الأعمال (تلك النظم التى تسعى الى انتــاج وتوزيع السلع والخدمات من أجل اشــباع حاجات الأفــراد ورغباتهم) (١) :

١ — نظام الأعمال الحرة •

٢ — نظام الأعمال الجماعية •

٣ — نظام الأعمال المقيدة •

قبل أن نتكلم عن هــذه النظم يجدر بنا أن نشير إلى أنه كلما زاد عدد الحاجات والرغبات الانسانية التى تم اشباعها وتنوعت كان ذلك دليــلا على التقدم الاقتصادى والحضارى فى ذلك المجتمع •

---

(١) نحن نفرق هنا بين نظم الأعمال والنظم الاقتصادية ، فالأخيرة اوسع معنى من الأولى ، فهى تشمل — بالاضافة الى النشاط المتعلق بانتاج وتوزيع السلع والخدمات — الترتيبات المتعلقة بتوزيع الثروة أو بتوزيع الدخل ••• الخ • وما الى ذلك • للتوسع فى هذا الموضوع راجع مؤلفات «الاقتصاد» •

(2) Wheeler, : Business. An Introductory Analysis P. 27.

١ – نظام الأعمال الحرة :

اذا كان المجتمع يؤمن بالحرية الفردية ، أى بحرية الفرد فى التملك والتعاقد واختيار العمل ، سمى نظام الأعمال « النظام الحر (١) » فكل فرد فى هذا النظام حر فى ثروته فى بيعها أو التصرف فيها ، فله حرية التعاقد فى الشراء أو البيع أو التأجير وغير ذلك ، كذلك له حرية اختيار العمل ونوعه • والحرية الفردية فى هذا النظام لا تعنى أن الفرد يفعل ما يشاء ، وانما يجب ألا تتعارض حريته مع الحريات الفردية الأخرى • وتعتبر الملكية الفردية فى هذا النظام أساسا لاشباع حاجة الفرد للاطمئنان المادى ، وهى قوة دافعة لمجهوداته ، فهو يسعى الى زيادتها عن طريق منافسة الآخرين بالحصول على الأرباح • وهو فى هذا قد يتعرض لمجازفة كبيرة فى ضياعها •

وعلى هذا يمكن القول ان نظام الأعمال الحرة يرتكز على الأركان الأساسية الآتيـة :

(أ) الحرية الفردية فى تملك وسائل الانتاج • وهذه بطبيعتها تخلق الحريات الأخرى الآتية :

(ب) الحرية الفردية فى التصرف فى الملكية بالبيع أو الهبة (وبالتالى حرية الشراء) •

(جـ) الحرية الفردية فى اختيار العمل وطبيعته ومدته •

(د) الحرية الفردية فى منافسة الآخرين •

(هـ) الحرية الفردية فى الحصول على العائد (الأرباح) وهى بمثابة اضافة للملكية الأصلية مقابل الجهود التى بذلت فى سبيلها •

---

(١) يعرف هذا النظام فى الاقتصاد بالنظام الرأسمالى •

ويرى الكثيرون أن نظام الأعمال الحرة غير موجود من الناحية العملية لوجود قيود يفرضها المجتمع أو قوانين تفرضها الحكومات(١) ٠

٢ — نظام الأعمال الجماعية :

اذا كان المجتمع يؤمن بالجماعة وبالحرية الجماعية فى التملك والتعاقد واختيار الأعمال ، ولا يسمح للفرد بهذه الحريات ، سمى نظام الأعمال « النظام الجماعى(٢) » وقد اخترنا لفظ « الجماعى » ليعني عدم وجود حرية للفرد فى التملك أو التعاقد أو اختيار العمل ٠ فحرية التملك وللتعاقد واختيار العمل مكفولة للجماعة على أساس أن مصلحة الجماعة تنعكس على مصلحة الفرد ٠ وفى هذا يكون الباب مغلقا أمام الفرد من حيث التملك والتعاقد بالشراء أو بالبيع أو بالتصرف أو باختيار العمل ٠ كما يكون للجماعة حق الملكية وتسمى فى هذه الحالة بالملكية الجماعية ٠ وعلى هذا يكون للجماعة حق التعاقد بالشراء ، أو بالبيع ، أو بالتصرف ، وحق تقرير الأعمال المزمع القيام بها ، ونوع السلع والخدمات الواجب تقديمها ، كما أن الأرباح العائدة تكون ملكا للجماعة ككل ، وتتحمل الجماعة المخاطر التى تتعرض لها ٠ وبطبيعة الأحوال ليس هناك مجال للمنافسة فى هذا النظام وغالبا ما تقوم الحكومة — بوصفها تمثل الجماعة — بتملك وسائل الانتاج ومباشرة الأعمال وبذلك تكون الحريات الفردية الخمس السابق الاشارة اليها غير موجودة ، وإنما تتمتع الجماعة بهذه الحريات دون الفرد ٠

---

(١) للتوسع فى المفاهيم المختلفة المتعلقة بمشروعات الأعمال فى العالم الغربى أرجع الى :
Eells Walton : Conceptual Foundations of Business.
Fucius and Terry : Introduction to Business.

(٢) يعرف هذا النظام فى الإقتصاد باسم النظام الاشتراكى المطلق ٠

٣ ـــ نظام الأعمال المقيدة :

اذا كان المجتمع يؤمن بالفـــرد والمجموع ، يؤمن بالحرية الفـــردية والحـــرية الجماعية فى التملك والتعاقد واختيار الأعمـــال ، سمى نظام الأعمال «النظام المقيد» • انه نظام وسط بين النظامين السابق بحثهما •

نظام حر　　　　نظام مقيد　　　　نظام جماعى

فى هـــذا النظام ، يكون للجماعة حرية التملك ، كما يسمح بالمـــلكية للفرد فى حدود قوانين تمنعها من أن تكون أداة للاستغلال ـــ أى بشكل لا يتعارض مع الملكية الجماعية • فى هذا النظام يسمح للفرد فى التعاقد بالبيع أو بالشراء بشكل لا يتعارض مع حرية الجماعة فى التعاقد ، كما يكون الفـــرد حرا فى اختيار نوع العمل بشرط ألا يتعارض مـــع مصلحة الجماعة • والنتيجة الطبيعية لذلك أن يكون للفـــرد الحرية فى الحصول على الأرباح ـــ لا كنتيجة استغلاله أو احتكاره ، وانما كمكافأة له على ابتـــكاراته ومجهوداته وانتاجه وكفاءته • ويحـــدد المجتمع (ممثلا فى الحكومة) المقصود بالاستغلال أو بالاحتكار ليكون ذلك معيارا للفصل بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة • وفى نظام الأعمال المقيدة ، يكون للفرد الحرية فى منافسة الآخرين بشكل لايتعارض مع مصلحة الجماعة•

من هذا يتضح أن النظام المقيد نظام مبنى على أسس نسبية يختلف من دولة الى دولة ، حسب درجـــة الحرية الفـــردية الممنوحة فى التملك والتعاقد واختيار الأعمال والمنافسة وكسب الأرباح • فما نظام الأعمال المقيدة فى الواقع الا جمع بين الفردية والجماعية ، حيث تكون القيم الفلسفية السائدة فى المجتمع مرتكزة حـــول الفـــرد والجماعة ، حول المنافسة والتعاون ، حول الأرباح للفرد والرفاهية • والعبرة فى هـــذا النظام بنسبة الحرية الممنوحة للفرد •

الأشكال القانونية للأعمال

يعتبر اختيار الشكل القانونى للأعمال من أهم القرارات التى تتخذ فى ميادين الأعمال . فالشكل القانونى يحدد المسئولية القانونية فى المعاملات ، سواء كانت بين المساهمين أو الشركاء ، بين المديرين والعمال ، أو بين المشروع والجمهور . وينظم القانون التجارى فى معظم الدول الأعمال التجارية ، من حيث الأشكال القانونية للشركات والقواعد التى تحكم المعاملات التجارية . ويمكن القول بأن هناك سبعة أشكال قانونية :

١ ــ المنشأة الفردية .

٢ ــ شركة التضامن .

٣ ــ شركة التوصية البسيطة .

٤ ــ شركة التوصية بالأسهم .

٥ ــ الشركة المساهمة .

٦ ــ الجمعية التعاونية .

٧ ــ الشركة العامة أو المؤسسة العامة المملوكة للدولة .

وسنعالج هذه الأشكال القانونية المختلفة على التوالى :

١ ــ المنشأة الفردية :

تعتبر المنشأة الفردية أبسط الأشكال القانونية . ويمكن تعريفها بأنها تلك المنشأة التى يملكها فرد واحد (ومن هنا اشتقت التسمية) ، يقوم صاحبها بادارتها متحملا جميع ما يتعرض لها من مخاطر وله تعود الأرباح . ويعتمد نجاح المنشأة فى قدرة صاحبها على ادارتها . هذا ، غالبا ما تكون المنشأة صغيرة الحجم ورأس المال قليل .

من حسنات المنشأة الفـــردية :

١ — وجود الحافز الشخصى الذى يظهر بصورة واضحة فى طريقة العمل من حيث عدد الساعات التى يعملها صاحب المنشأة ، ومن حيث نـــوع الخدمة التى يؤديهـــا للزبائن ، وطـــريقة معاملته لهم •

٢ — الحرية الواســعة التى يتمتع بهـــا صاحب المنشأة فى اتخاذ القرارات فهو ليس بحاجة الى الرجوع الى سلطة عليا كما هو الحال فى الشركات •

٣ — اعتمـــاد المنشأة الفردية على عامل الثقـــة التى يتمتع بهـــا صاحبها •

ومن سيئات المنشأة الفـــردية :

١ — صـــغر حجمها الأمر الذى يجعـــل من الصعب الاســـتعانة بالاخصائيين من فنيين واداريين •

٢ — ضعف الامكانيات المـــادية الأمر الذى يحول دون الاستفادة من تسهيلات الائتمان التى تمنحها البنـــوك والمؤسســـات وكذلك الخصم الذى يمنح عند الشراء بكميات كبيرة •

٣ — تعرضها للأزمات بسرعة ملحوظة •

٤ — انتهاء المنشأة بوفاة صاحبهـــا كما قـــد تشل حركتها بمجرد مرضه •

وقد أسهمت شركات التضامن فى التخلص من بعض هذه العيوب •

٢ — شركة التضامن :

يمكن تعريف شركة التضامن بأنها شركة بين اثنين أو أكثر ، يتفقان

على الاتجار معا بعنوان معــين ، حيث يلتزم جميع الشركاء بأموالهم الخاصه (خلاف ما دفعوه فى الشركة) ، فاذا عجزت الشركة عن تسديد الديون تم استيفاء الدين من الأموال الشخصية للشركاء وهم فى ذلك متضامنين (ومن هنا أشتقت التسمية) •

ومن حسنات شركة التضامن :

١ — مسئولية الأعضاء تضامنية فدائنو الشركة يمكنهم استيفاء أموالهم على الشركة من الأموال الخاصة للشركاء وهم لذلك يتعاملون مع الشركة وهم مطمئنون •

٢ — تعدد الشركاء يساعد على تضافر الجهود التى يعجز عنهــا شخص واحــد •

٣ — يعتبر هــذا النــوع من المشاريــع أكثر دواما من المشروع الفــردى (فى حالة اذا ما ورد نص فى عقــد الشركــة يجيز استمرارها فى حالة وفاة أحد الشركاء) •

٤ — امكان الاستفادة من المهارات الفنية أو الادارية التى يتمتع بها الشركاء أو بعضهم •

ومن سيئات شركة التضامن :

١ — تصرف أحــد الشركاء ملزم للآخرين ، فاذا قام أحــدهم بمجازفة ما تحمل باقى الشركاء المسئولية •

٢ — صعوبة انسحاب الشركاء الا اذا وافق الآخرون •

٣ — عجز شركات التضامن عن القيام بالأعمال التى تتطلب أموالا هائلة •

وقد عملت شركات التوصية على التخلص من بعض هذه العيوب •

٣ — شركة التوصية البسيطة :

هى الشركة التى تعقد بين شريك واحـد أو أكثر يكونون مسئولين متضامنين ، وشريك واحـد أو أكثر يكونون أصحاب أمـوال فيهـا وخارجين عن الادارة ، يسمون « موصين » (١) • وينطبق على الشريك المتضامن جميـع ما ذكر فى شركة التضامن : فالشركاء المتضامنـون مسئولون عن الادارة وحدهم ، وتعتبر جميع أموالهم الخاصة ضامنة لـديون الشركة وتعهداتها • أما الشريك الموصى فانه يلتزم بتقـديم حصة فى رأس المـال ، ومسؤوليته نسبية بمقدار هـذه الحصة ، فلا تعتبر أمواله الخاصة والحالة هذه ضامنة لديون الشركة أو تعهداتها ، كما لا يظهر اسمه فى عنـوان الشركة •

ومن حسنات شركة التوصية :

١ — امكان قيامها بأعمال على نطاق واسـع نسبيا لـكبر رأس المـال •

٢ — امكان الكثيرين من موظفى الحكومة الذين لديهـم أموال — والذين تمنعهم وظائفهـم من الاشتغال بالتجارة — من استثمار أموالهم فى المشروعات المختلفة •

٣ — امكان الكثيرين من الذين لديهم الأموال من استثمارها دون التعرض للمخاطر أو المجازفة بـكل ما يملكونه ، فمسئولية الشريك الموصى محدودة — كمـا قلنا — فى حصة فى رأس مال الشركة •

ومن عيوب شركة التوصية البسيطة :

١ — المخاطرة التى قد يتعرض لها الشركاء الموصين فى حالة تلاعب

---

(١) موصين جمع «موصى» •

الشركاء المتضامنين ، فغالبا ما لا يفقــه الشركاء الموصين فى شــئون الميزانية والأرباح والخسائر ، الأمر الذى يجعــل رقابتهم على سير العمل فى الشركة غير ذات مفعول .

٢ ـــ عجزها عن القيــام بالمشروعات التى تتطلب أموالا ضخمة .

٣ ـــ غالبا ما تنص القــوانين على أن تنتهى الشركة بموت أحــد الأعضــاء .

وقــد تلافت شركة التوصية بالأسهم بعضا من هــذه العيوب .

٤ ـــ شركة التوصية بالأسهم :

الفرق بين شركة التوصية بالأسهم ، وشركة التوصية البسيطة ، هو أن رأس المــال فى الأولى مقسم الى أسهــم يجوز تداولهــا .. ومن مزايا هــذا النوع من الشركات :

١ ـــ أسهم المساهمين الموصين فى رأس المــال قابلة للتداول ، كما هى الحال فى الشركات المساهمة (كما ســيأتى) مما يشجع المستثمرين على استثمار أموالهم .

٢ ـــ أنها أكثر استقرارا من شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة لأن موت أحد الشركاء الموصين لا يترتب عليه أى أثر فيما يتعلق بكيان الشركة .

٣ ـــ تكون أقل تعقيدا منها فى حالة الشركات المساهمة .

ومن عيــوب هذه الشركات :

١ ـــ أنها تنتهى بموت الشريك المدير الا اذا نص فى عقد انشائها على غير ذلك .

٢ — أنهــا تعجز عن القيام بالأعمال الضخمة التى تتطلب أموالا هائلة لتنفيذها •

وقد تلافت الشركة المساهمة بعض عيوب شركة التوصية بالأسهم •

٥ — الشركة المساهمة :

الشركة المساهمة هى الشركة التى يقسم رأس مالهــا الى أسهــم متساوية وتتحدد مســئولية كل مساهم بما يملكه من أسهم فقط دون أمواله الخاصه • ويتم تــداول الاسهم — بعد دفع قيمتها بالكامل — دون الحاجة الى موافقة أو رضى المساهمين الآخرين فى الشركة •

ومن مزايا الشركة المساهمة :

١ — أنها أكثر الشركات استقرارا ودواما ، فموت أحــد الشركاء المساهمين لا يؤثر فى كيان الشركة من حيث انحلالها كمــا يمكن تداول الأسهم بسهولة •

٢ — تستطيع هذه الشركات القيام بالمشروعات التى تتطلب أموالا ضخمة والتى لا يمكن للمشروعات الأخرى القيام بها مثــل مشروع للحديد والصلب •

٣ — تستطيع بسبب امكانياتها المــادية الاستفادة من :

(أ) تسهيلات الائتمان (من المصارف والمنتجين) •
(ب) خصم الكمية (نظــرا لشرائها المواد والسلع بكميات كبيرة) •
(جـ) الاستعانة بالاخصائيين (فنيين وأداريين) ذوى المرتبات التى غالبا ما تكون كبيرة •

٤ — يمكن للممنوعين من الاشــتغال بالتجــارة (مثــل الموظفين

الحكوميين) أن يستثمرا أموالهـم سـواء بشراء أسهـم أو سندات (١) •

أما عيوب الشركة المساهمة :

١ — احتمال تلاعب المؤسسين فى بداية الشركة وما يترتب عليـه من تبـديد أموال المساهمين (مثلما حدث فى أعقاب الحرب العالمية الثانية) •

٢ — احتمال انهيار المركز المـالى اذا لم يحسن مجلس الادارة ادارة الشركة •

٣ — تأسيس الشركة المساهمة غالبـا ما يكون مصحوبا بكثير من الاجراءات التى ينص عليها القانون التجارى فى الدولة(٢) •

٦ — الجمعية التعاونية :

الجمعية التعاونية جمعية اختيارية مكونة من عـدد من الأفراد ، تهدف الى تقديم سلع وخدمات للأعضاء — وللغير — عن طريق التعاون والعمل المتبادلين حيث يكون الدافع الأساسى هوتقديم السلع والخدمات للأعضاء بأقل تكلفة وجهـد وليس بغرض الربح • وقـد مر الفـكر التعاونى بعـدة مراحل وتغيرت صـوره وأشكاله ، الا أن مبـادىء « روتشديل » لا زالت أساسية فى النظام التعاونى ويمـكن تلخيص هـذه المبادىء فيما يلى :

---

(١) الفرق بين السهم والسند هو أن السهم جزء من رأس المال • أما السند فهو جزء من قرض يعرض بطريق الاكتتاب ويثبت فى صك قابل للتداول ويتعهد فيه المقترض بدفع فائدة سنوية ثابتة لا تتأثر بمستوى أرباح المشروع (بعكس السهم فأرباحه تختلف باختلاف درجة ربحية الشركة) •

(٢) راجع القانون التجارى فى اجراءات تأسيس الشركات المساهمة •

١ — باب العضوية مفتوح أمام الجميع ، فليست العضوية مقصورة على أفراد معينين بالذات وبصرف النظر عن دياناتهم ومعتقداتهم السياسية •

٢ — تتم ادارة الجمعية بطريقة ديمقراطية ، بمعنى أن العضو ليس له الا صوت واحد مهما كان عدد الأسهم التى يملكها ، وبذلك يشترك كل الأعضاء بالتساوى فى تأثيرهم على تصرفات الجمعية (١) •

٣ — ترجع عائدات المعاملات (الأرباح) الى الأعضاء على أساس نسبة مشتريات كل منهم من الجمعية ، وليس بنسبة رأس المال الذى دفعوه (كما هو الحال فى الشركة المساهمة مثلا)•

٤ — ليس للجمعية علاقة بالتكتلات السياسية والدينية فهى تتبع سياسة عدم الانحياز السياسى والدينى •

٧ — الشركة العامة والمؤسسة العامة :

يظهر هذا النوع بصفة أساسية فى نظم الأعمال المقيدة ، حيث تساهم الدولة فى تملك وسائل الانتاج مع الأفراد • وتسمى الشركات التى تساهم فيها الدولة برأس مال كبير (٥١٪ فأكثر) بالشركات العامه خلافا للشركات الخاصة بالأفراد • ولفظ « العامة » هنا يفيد أنها تتعلق بمصلحة عامة أو تتعلق بالمجتمع ككل • وكما تساهم الدولة فى رأس مال الشركة العامة فانها تساهم أيضا فى ادارتها • وغالبا ما يتم تعيين طبقة المديرين بمعرفة الدولة ، كما أنه فى الغالب ما تخضع

---

(١) لاحظ أن المساهم فى الشركة المساهمة له أصوات بقدر عدد الأسهم التى يملكها • فكلما زاد عدد الأسهم زاد تأثير صاحبها على تصرفات الشركة وذلك أثناء انعقاد الجمعية العمومية للمساهمين واخذ الأصوات فى موضوع ما •

الشركة العامة لقوانين عامة أو قوانين خاصة بها تبعا لظروف كل حالة . والشركة العامة تكون كذلك خاضعة لرقابة الدولة عن طريق جعل الاشراف عليها من قبل احدى الوزارات أو الهيئات المركزية الأخرى . واذا كثرت الشركات العامة فى الدولة فانه من الضرورى انشاء « مؤسسات عامة » تشرف على عدد من الشركات . فاذا كانت هذه المؤسسات تشرف على شركات تقوم بأعمال متجانسة أو مكملة لبعضها أطلق عليها « المؤسسات النوعية » (١) .

ومن مزايا الشركة العامة :

١ — توجيه موارد الدولة طبقا لما تقتضيه المصلحة العامة أو مصلحة الجماعة .
٢ — الامكانيات المالية والادارية والفنية الهائلة — التى غالبا ما تتمتع بها هذه الشركات — تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية .
٣ — تمتعها باستقلال نسبى يجعلها حرة فى أعمالها بالمقارنة مع المصالح الحكومية .

ومن عيوب الشركة العامة :

١ — احتمال سيطرة الروتين الحكومى والتعقيدات المكتبية اذا لم يحقق لها الاستقلال النسبى وبالتالى احتمال الفشل .
٢ — اذا حدثت أية أخطاء فى الادارة فان نتائجها غالبا ما تكون خطيرة نظرا لكبر حجمها وضخامة الموارد المسيطرة عليها .

هذا ونخصص الفصل التالى لدراسة طبيعة الشركة العامة بالتفصيل .

---

(١) للتوسع راجع قانون المؤسسات العامة رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ . لاحظ أننا نشير هنا بصفة خاصة الى هذا النوع من الشركات والمؤسسات الموجودة فى جمهورية مصر العربية بعد تطبيق قوانين يوليو الاشتراكية ١٩٦١ .

العوامل التى تؤثر فى اختيار الشكل القانونى للمشاريع :

لا شك أن القيم الفلسفية السائدة فى المجتمع تؤثر فى اختيار الشكل القانونى للمشاريع • فلا يمكن تصور وجود مشروعات فردية أو شركات تضامن أو توصية أو مساهمة فى نظم الأعمال الجماعية ، كما لا يمكن تصور وجود شركات عامة ومؤسسات عامة فى نظم الأعمال الحرة • على أنه يمكننا تصور وجود أى من هذه الأشكال القانونية فى نظم الأعمال المقيدة حسب درجة الحرية الممنوحة للأفراد كما سبق أن بينا •

وفيما يلى بعض العوامل التى تؤثر فى اختيار الشكل القانونى للأعمال :

١ ــ حجم المشروع وطبيعة الأعمال التى سيقوم بها ، فليس من المنطق انشاء مشروع فردى لاستخراج وتصنيع وتوزيع الحديد الصلب نظرا لما يتطلبه هذا المشروع من امكانيات مادية هائلة وقدرات ادارية وفنية مختلفة •

٢ ــ درجة الخطورة التى يتعرض لها المشروع ، فكلما زادت الخطورة كان من المفضل توزيعها على عدد أكبر من المساهمين وبذلك تكون الشركة المساهمة هى الشكل القانونى المفضل فى هذه الحالة وهكذا •

النشاطات المختلفة فى منشأة الأعمال

يمكن تقسيم النشاطات المختلفة فى أى منشأة الى أربع مجموعات رئيسية :

١ ــ نشاطات فنية متعلقة تعلقا مباشرا بطبيعة المنشأة • ففى منشأة صناعية مثلا نجد أن النشاطات الفنية هى الانتاج

والتسويق • وفى منشأة زراعية نجد أن النشاطات الفنية هى الزراعة أو الانتـاج الزراعى والتسـويق • وفى منشأة تجارية نجد أن النشاطات الفنية هى الشراء والبيـع • وفى بنك نجد أن النشاطات الفنية هى النشاطات المصرفية • وفى الجامعة نجد أن النشاط الفنى هو التدريس •

٢ — نشاطات مالية وهى المتعلقة بالحصول على الأموال (التموين) ومراقبة استخدام الأموال •

٣ — شئون الأفراد وهى المتعلقة بالمستخدمين (الموظفين والعمال) الذين يقومون بتنفيذ الأعمال •

٤ — الأعمـال المـكتبية وهى المتعلقة بالبريد الوارد والصـادر والأرشيف (حفظ المكاتبات) والصيانة والنظافة والاضاءة والتليفون ••• الخ •

ونعالج فيما يلى مختلف أوجه النشاط فى منشأة صناعية :

١ — النشاطات الانتاجية :

تعتبر النشاطات الانتاجية من أهم النشاطات فى المنشأة الصناعية ، فهى تتعلق بالناحية الفنية المجردة • ومن أمثلة النشاطات الانتاجية فى مشروع صناعى : النشاطات الفنيـة المتعلقة بالتصميم الهنـدسى للسلعة المطلوب انتاجهـا ، توليـد القـوى المحركة وتوزيعها ، تجهيز الآلات وصيانتها وتشغيلها وتحصيلها ، مناولة المـواد الخام داخل المصنع ، عمليات الصهر وعمليات تجميع الأجزاء ••• الخ •

٢ — النشاطات التسويقية :

النشاطات التسويقية مفهوم شامل يعبر عن جميع النشاطات التى

تبذل فى سبيل توجيه السلع من المنتج الى المستهلك ، فهى بهذا تشمل نشاطات النقل والتخزين والاعلان والدعاية والبيع ... الخ . هـذا وتعتبر النشاطات التسويقية من أهم النشاطات فى المشروع طالمـا أنه لا يحدث شىء دون بيع . وبكلمة موجزة فالتسويق هو المحور الهام فى منشآت الأعمال .

٣ ـ النشاطات المـالية :

تعتبر النشاطات المـاليـة من النشاطات الحيـوية فى أى مشروع كان ، فلا يمكن اتمام الأعمال دون الحصول على الأموال أو ما يسمى بالتمويل . والتمويل ضرورى لشراء الأرض والمبانى والعدد والآلات ، والمواد الخام ودفع أجور العمال .. الخ . والتمويل ضرورى لـكل الأعمال سواء كان المشروع زراعيا ، أو صناعيا ، أو تجاريا أوخدمات. فلا يمكن تصـور اتمام الأعمال ـ فى العصر الحديث ـ دون اعـداد الأموال اللازمة لذلك .

والنشاطات المـالية لا تشمل الحصول على الأموال (أو ما يسمى التمويل) فقط وانما تتعداها الى مراقبة استخدام هـذه الأموال . فنشاطات المحاسبة ما هى الا امتـداد للنشاطات المـالية وهى تهدف بذلك الى ايضـاح موقف المشروع المـالى فى أى لحظة . وتشـمل النشاطات المـالية أيضا النشاطات التى تتعلق بحماية رأس المـال مثل التأمين والصيانة . وعلى هـذا يمكن القول بأن النشاطات المـاليـة بمفهومها الواسع تشمل نشاطات التمويل والمحاسبة والضمان وحماية رأس المـال .

وبالرغـم من أن النشاطات المـالية من النشاطات الحيوية لـكل مشروع ، الا أنهـا ليست مهمة فى ذاتهـا وانما أهميتها مستمدة من ضرورتها لعمليات الانتاج والتسويق .

٤ ــ شئون الأفراد :

لا يمكن اتمــام العمل فى أى مشروع كان ، دون وجود الأفراد ، موظفين كانوا أم عمــالا (١) • فمن الضرورى حصر الوظائف اللازمة وتحليلهــا لمعرفة متطلباتها ، ومن الضرورى تعيين الموظفين وتحديد تعويضاتهم المــادية (الاجور والمكافآت) المــادية وغير المــادية ، وتدريبهم وترقيتهم ، ووضع نظام لسير العمل وانتهاء الخدمة •• الخ• ولا يمكن تصور وجود مشروع ناشط دون وجود شئون الافراد وان اختلفت التسمية ، فاحيانا يطلق عليهــا شئون المستخدمين ، واحيانا اخرى يطلق عليهــا شئون العــاملين •

٥٥ ــ الأعمــال المكتبيــة :

فى كل المنشآت ــ مهما كان نوعها ــ نجــد كثيرا من أوجه النشاط التى تتعلق بالبريد الصادر والبريد الوارد ، بحفظ المكاتبات الواردة وصور الخطابات الصادرة ، بتلقى المكالمــات التليفونيــة ، وبارسالها (سواء كان ذلك بين إدارات المنشاة او بين المنشأة وخارجها) ، وكذلك كل ما يتعلق بالمكاتب من ناحية شكلهــا وأمكنتهــا وترتيبها وصيانتها ونظافتهــا وإضاءة الحجرات وتهويتهــا ••• وكل ما يتعلق بالصيانة والنظافة فى المكاتب • وتسمى هــذه الأعمال « الأعمــال المكتبية » • وهــذه الأعمال المكتبيــة ليست مهمــة فى ذاتهــا ، وإنما أهميتهــا مستمدة من ضرورتها لمختلف نشاطات المنشأة الأخرى •

ارتبــاط الادارة بمختلف أوجه النشاط فى المنظمة

ترتبط الادارة بجميع نشاطات المشروع ارتباطا طبيعيا • وهــذا الارتباط الطبيعى ناشىء من أن الادارة ليست نشــاطا آخرا منفصلا

---

(١) يقال للفرد الذى يقوم بعمل ذهنى أو كتابى موظف •• أما العامل فهو الذى يقوم بعمل يدوى •

عن نشاطات المشروع ، وإنمـا هو نشاط متداخل فى جميع نشاطات المشروع كما يظهر من الشكل التالى • فالادارة ليست وظيفة الرئيس الادارى الأعلى فى المشروع ، وإنما الادارة مجموع نشاط الاداريين على اختلاف أنواعهم • فهنـاك الادارة العليا وهى تتعلق بالأعمال ككل ، وهناك إدارة الانتاج (فى المشروع الصناعى) وإدارة التسويق والادارة المـالية وإدارة الأفـراد • وهـكذا بالنسبة لأى مشروع آخـر •

	الادارة العليا														
	ادارة الانتاج		ادارة التسويق						ادارة التمويل			ادارة الأفراد			----
	العمليات الانتاجية	.....	الابحاث	الاعلان	النقل والتخزين	البيع	----		الحسابات	الميزانيات	----	التعيين	التدريب	----	----
التخطيط	★		★	★	★	★			★	★		★	★		
التنظيم	★		★	★	★	★			★	★		★	★		
التوجيه	★		★	★	★	★			★	★		★	★		
الرقابة	★		★	★	★	★			★	★		★	★		

* * *

أســـئلة

١ — ما المقصود بقولنا أن الأعمال مفهوم من المفاهيم الاجتماعية ؟

٢ — ما العلاقة بين الاعمال — كمفهوم اجتماعى — وبين الحضارة الانسانية ؟

٣ — ما المقصود بنظام الأعمال ؟ وما الفرق بينـــه وبين النظـــام الاقتصـــادى ؟

٤ — ما هى الصفات الأساسية التى يرتكز عليهـــا نظام الأعمـــال الحرة ؟ اضرب مثـــلا لبعض المجتمعات التى تأخـــذ بهـــذا النظـــام .

٥ — ما هى الصفات الأساسية التى يرتكز عليهـــا نظام الأعمـــال الجماعية ؟ اضرب مثلا لبعض المجتمعات التى تأخـــذ بهـــذا النظـــام .

٦ — ما هى الصفات الأساسية التى يرتكز عليهـــا نظام الأعمـــال المقيـــدة ؟ اضرب مثلا لبعض المجتمعات التى تأخـــذ بهـــذا النظـــام .

٧ — ما هى الأشكال القانونيـــة للأعمـــال ؟ وما أهمية التفرقة ؟

٨ — ما المقصود بكل من : المشروع الفردى ، شركة التضـــامن ، شركة التوصية ، شركة المساهمة ؟

٩ — ما هى مزايا وعيوب كل شكل من الأشكال القانونية للأعمال ؟

١٠ — ما الفرق بين شركة التوصـــية البســـيطة وشركة التوصـــية بالأسهم ؟

١١ — ما الفرق بين الجمعيات التعاونية والجمعيات الخيرية ؟

١٢ — ما هى مبادىء روتشديل ؟ وما هى أهميـــة دراستها ؟

١٣ — ما المقصـــود بقولنـــا « إن إدارة الجمعية التعاونية تتشـــكل بطريقة ديمقراطية » ؟

١٤ — ما المقصود بالشركات العامة ؟ وما الفرق بينها وبين المؤسسات العـــامة ؟ ما مزايا وعيوب الشركات العـــامة ؟

١٥ — هل يمكن أن توجد الشركات العامة فى كل نظم الأعمال ؟ اشرح بالتفصيل •

١٦ — إلى اى مدى ترتبط الأشكال القانونية بنظم الأعمال السائدة ؟

١٧ — ما هى العوامل التى تؤثر فى اختيار الشكل القانونى للمشاريع ؟

١٨ — ما هى الأشكال الاقتصادية للأعمال ؟

١٩ — ما المقصود بكلمة مشروع ؟

٢٠ — هل تعتبر مصايد الأسماك من المشروعات الاستخراجية ؟ لماذا ؟

٢١ — ما الفرق بين المشروعات التجارية ومشروعات الخدمات ؟

٢٢ — هل يعتبر متجر الأحذية من ضمن متاجر التجزئة ؟ متى يمكن اعتباره من متاجر الجملة ؟

٢٣ — هل تتغير الأشكال الاقتصادية للأعمال بتغير « نظام الأعمال » السائد فى المجتمع ؟

٢٤ — اذكر النشاطات الرئيسية فى المشروعات الآتية ، متجر جملة ، متجر تجزئة ، بنك ، شركة طيران ، شركة نقل بضائع ، مستشفى ، جامعة ، سينما •

٢٥ — ما المقصود بقولنا أن الادارة ترتبط ارتباطا طبيعيا بجميع نشاطات المشروع ؟

* * *

الفصل الحادى والثلاثون

طبيعـــة الشركات العـــامة

هل هناك فروق بين ادارة الشركات العامة وبين إدارة الشركات الخاصة ؟ وبين المصالح الحكومية ؟ إذا كان هنـــاك فروق ــ فهل هى فروق فى المبـــادىء أم فروق فى التطبيق ؟ يسعى هـــذا الفصل إلى إيضاح طبيعة الشركة العـــامة ، وكيف يؤثر ذلك على إدارة هـــذا النوع من الشركات .

أصبحت كلمة « الشركة العـــامة » تتداول كثيرا فى هـــذه الأيام ، فى لنـــدن (١) وفى الهنـــد ، فى إيطاليـــا وفى فرنســـا وفى السويد ، فى أمريـــكا وفى جمهـــورية مصر العربيـــة .. الـــخ . على اعتبـــار أنهـــا من وسائل تحقيق التقـــدم الاقتصادى السريع . والشركات العـــامة Fublic Entérprisé هى الشركات التى تساهم فيهـــا الدولة برأس مال كبير ، كمـــا تساهم فى إدارتها والرقـــابة عليهـــا بغرض تحقيق مصلحـــة عامة . وهى بهـــذا ليست شركة خاصة كمـــا أنهـــا ليست مصلحة حكومية . وينشـــأ نتيجة ذلك عـــدة تساؤلات تكون فى مجموعها اساس المشكلات الادارية والمـــالية .

تساؤلات حول مفهوم الشركة العـــامة :

أولا ــ ما هى دوافع تكوين شركات عامة ؟

---

(١) هذا البحث نتيجة الدراسات العملية التى قام بها المؤلف فى زيارته لمشروع الفحم البريطانى فى انجلترا واسكتلندا عام ١٩٦٤ وكذلك الدراسات العلمية للمؤلف المتخصصة فى جامعة لندن . وقد ظهر هذا البحث فى الباب العاشر من كتابنا : الادارة العامة ــ ادارة الأعمال الحكومية وشبه الحكومية ، الطبعة الثانية ١٩٦٥ وان كنا قد أحدثنا فيه بعض التعديلات والالغـــاءات .

ثانيـا — ما الفرق بين المصلحـة الحكومية والشركة العـامة ؟ ولمـاذا لا نحول الشركات العـامة إلى مصالح حكومية ؟ أو نستخدم مصالح حكومية بدلا من الشركات العـامة ؟

ثالثـا — هل من الحكمة إنشاء هيئة مركزية (مؤسسة) للاشراف على الوحـدات الاقتصادية •

رابعـا — هل من الضرورى أن تهـدف الشركات العـامة إلى تحقيق أرباح ؟ وهل تعتبر الأرباح مقياسا للكفـاية الانتاجيـة ؟ هل من بدائل ؟

خامسا — هل من الضرورى منـح الشركات العـامة الاسـتقلال المـالى ؟ وبمعنى آخر هل الشركة العـامة حرة فى تصرفاتها المـالية أم أنهـا مرتبطة بميزانيـة الدولة ؟

سادسا — هل يعتبر موظفو الشركات العامة من موظفى الحكومة وهم بذلك يخضعون إلى النظام المـالى للموظفين الحكوميين ؟

سابعا — هـل من الضرورى أن يكون للشركة العـامة مجلس إدارة ؟ وإذا كانت الاجـابة بالايجـاب فكيف يتكون ؟ وما هى اختصاصاته ؟ وأية جهـة هو مسـئول أمامهـا ؟ وما هى سـلطته فى التمويل وفى استخدام الأموال ؟

ثامنـا — هل يكون مديرو الشركات العـامة ورؤسـاء مجالس إدارتهـا مسئولين أمام المجلس النيـابى (مجلس الأمة) أم أمام الوزير ؟ أم أمام هيئـة عليـا (مؤسسات عامة مثـلا ؟) وبطريقة أخرى : إلى أى مدى يجب على الوزير ومجلس الأمة التدخل فى إدارة الشركات العـامة وخصوصـا فى النواحى المـاليـة ؟ وكيف يمكن الرقابة المـالية على الشركات العـامة ؟

تاسعا — إلى أى مدى يجب منح الشركات العامة الاستقلال فى أعمالها : الاستقلال فى الانتاج ، فى التوزيع والبيع والاعلان ، فى شئون الأفراد وبالتالى فى الشئون المالية ؟ (مشكلة المركزية واللامركزية) •

عاشرا — هل يختلف نمط اتخاذ القرارات فى الشركات العامة عنه فى الشركات الخاصة ، عنه فى المصلحة الحكومية ؟

حادى عشر — ما هى العوامل التى تدفع الشركات العامة فى اتجاه بيروقراطى ؟

ثانى عشر — ما هو المركز القانونى للشركات العامة ؟ هل يختلف الوضع القانونى للشركة العامة عن الشركة المساهمة ؟ هل تعتبر أموال الشركة أموالا عامة ؟

دوافع تكوين شركات عامة :

أصبحت الدولة تهدف إلى تحقيق الرفاهية لجميع الأفراد فى المجتمع بعد أن كانت تنحصر فى الدفاع والبوليس والقضاء • وأصبح ضروريا تدخل الدولة فى جمهورية مصر العربية سواء بتأميم شركات موجودة أو بانشاء شركات تساهم فى رأس مالها •

ونلخص فيما يلى أسباب تدخل الدولة فى النشاط الاقتصادى :

١ — لتحقيق التقدم الاقتصادى •
٢ — لزيادة معدل التقدم الاقتصادى •
٣ — لتقريب التفاوت الفظيع فى الملكية ولتحقيق توزيع عادل للدخل •
٤ — لتحقيق الكفاية الانتاجية وتحقيق الوفورات الاقتصادية بتطبيق مبدأ الحجم الأمثل •

٥ — لتدعيم مصلحة المستهلك سواء من ناحية كميـة المعروض أو أسعار السلع والخدمات •

٦ — لحمـاية الموارد القومية الطبيعية منهـا والمـادية •

٧ — لانشـاء معايير لقياس كفـاءة وفاعليـة القطـاع الخاص ومراقبـة عدالة التسعير •

٨ — لحل مشكلة الرقابة على المشروعات الخاصة •

ويرى المطلعون أنه من الممكن وجود شركات عامة دون تأميم وهذا نظام معمول به فى السويد (١) • وعلى هـذا فوجود الشركات العامة فى السـويد بصفـة عامة لا يرجع إلى قوانين تأميم فى الوقت الذى حاولت فيـه كل من فرنسا وبريطانيـا اتبـاع سياسه التـاميم • ففى بريطانيا ظهرت سياسة التأميم فى عام ١٩٤٥ بعـد دخول حزب العمال الحكومة • أما فى السويد فان الأحزاب كلهـا كانت ممثلة إلى حد كبير فى القوى المختلفة التى سيطرت على السويد فى ذلك الوقت •

الفرق بين المصلحة الحكومية والشركة العـامة :

من أقدم الأشكال التى تتبعها الدولة فى إداره مرافقها وخدماتها : المصلحة الحكومية • ومن أمثـلة المصالح الحكومية ، مصلحة البريد ، مصلحة السكك الحـديدية ، مصلحة التليفونات •

وتتميز المصلحـة الحكومية بعـدة صفـات خاصة بهـا نلخصها فيمـا يلى (٢) :

١ — يتم تمويل المصلحة الحكومية تمويلا كاملا من الميزانية العامة

---

(1) Verney : Public Ownership in Sweden, P. 7.

(2) Hanson : Managérial Problems in Public Enterprise. P. 17.

للدولة ، كمـا أن جميع إيرادات المصلحة الحكوميـة تدخل فى الخزانة العـامة للدولة •

٢ — يعتبر الموظفون فى المصلحـة الحكوميـة من موظفى الدولة ويخضعون لقوانين التوظف المعمول بهـا بالنسـبة لموظفى الدولة •

٣ — تخضع المصلحة الحكومية لكافة اللوائح المـالية والمعـايير الرقابيـة المعمول بهـا فى الحكومة •

٤ - تتمتع المصلحة الحكومية بالحصانة التى تتمتع بهـا الحكومة ولا يمكن مقاضاتها إلا بعد موافقة الحكومة •

٥ — المصلحة الحكومية جزء من ادارة رئيسيه من ادارات الحكومة (جزء من وزارة ويشرف عليها الوزير) •

وبالرغم من أن المصالح الحـكومية تسعى الى تحقيق مصلحة عامة « إلا أنه من المشاهد فى الدولة المتخلفة » يقول هانسن : « أن تعقيـد الروتين الحكومى وتضارب اللوائح والبيروقراطيه المتفشية فى أجهزتها الحكوميه تجعل هذه المصالح عادة لا تصلح للقيام بأى مشروع ذى صبغة تجارية » •

وتعتبر هـذه الصفات فى عداء تام للمرونة الادارية والكفاية كما ظهر من أحد التقارير « عن الشركات العامة فى الهند »(١) وذلك للأسباب الآتيـة :

١ — طالمـا أن موظفى المصلحة الحكومية موظفون دائمون خاضعون

---

(1) Krishna Ménon Réport : «Some of the Litmitatons in Having a purely Departméntal Form of Management»

لقوانين الدولة ، لــذلك فانه من المتعذر الترقية على أساس الكفاءة •• كمــا أنه من المتعــذر اتخــاذ اجراءات شديدة عند اللزوم •

٢ ــ لمــا كانت ميزانية المصلحة جزءا من ميزانية الدولة فان ذلك غالبا ما يؤدى الى تأخر الحصول على الأموال اللازمة لاتمام الأعمال وضرورة الحصول على موافقة سابقة فى كل حالة •

٣ ــ بالنسبة لشراء المواد الخام وبيع السلع والخدمات فانها تخضع لاجراءات روتينية قــد تتنافى مع السرعة الواجبة •

٤ ــ تودع ايرادات المصلحة فى خزانة الدولة ولا يمكن صرفها إلا بموافقة سابقة والمعتمدة فى أحد بنود الميزانية •

٥ ــ نظــام المحاسبة مرتبط بنظام المحاسبة الحكومى وجزء منه •

إزاء كل هذا فانه من الضرورى النظر إلى شكل آخر غير المصلحة الحكومية لتحقيــق أهــداف الدولة الاقتصادية •

ويصــبح من الضرورى اختيار شكل المشروع الذى يحقق الهدف من تدخل الدولة •

وفى رأينا أنه يجب توافر صفتين أساسيتين لهــذا المشروع :

أولا ــ أن يسير على نمط حكومى لتحقيق مصلحة عامة •

ثانيا ــ أن يسير على نمط مشروعات الأعمــال الخــاصة لتحقيق الكفايه والفاعلية والمرونة والمبــادرة •

وعلى هذا فالشركات العامة لها طبيعة مزدوجة : فهى تسير على نمط حكومى لتحقيق مصلحة عامة ، وهى فى الوقت نفسه تسير على نمط مشروعات الأعمال الخاصة لتحقيق الكفاية والفاعلية والمرونة والابتكار والمبــادرة •

ارتباط الشركات العــامة بأجهزة مركزية :

يدخل التأميم التغييرات الآتية فى هيكل الشركات :

(أ) يجمع التأميم عادة كل الشركات المتماثلة فى وحــدة ادارية واحــدة •

(ب) قد يجمع التأميم شركات غير متماثلة وانما مترابطة بغرض التنسيق •

وعلى هــذا فالمديرون — فى الشركات العــامة — لا يقومون فقط بادارة مشروعات ضخمة وانما ادارة وظائف مختلفة فهم :

١ — مسئولون عن تنسيق كل الانتاج وكل التوزيع لــكل الصناعة وإحداث توازن بين العرض والطلب • ووظيفة التنسيق هذه لا يمكن أن تنجح إلا إذا كانت الوحــدات تتمتــع بالحجم الأمثل • وعلى هــذا فمن الضرورى إعادة التفكير فى تنظيم هذه الوحدات لتحقيق فكرة الحجم الأمثل لهذه الوحدات •

٢ — مسئولون عن احداث توازن بين تصرفاتهم فى مختلف المناطق الجغرافية التى تغطيها الصناعة : مشاكل مثل تحقيق الأسعار بالنسبة لمنــاطق جغرافية متعــددة وكذلك فان كثــيرا من القرارات الادارية تكون على حافة السياسة الوزارية وتحتاج الى قرار من الوزير بدلا من رئيس مجلس الادارة •

٣ — تسعى أجزاء الصنــاعة الى اتخاذ وجهات نظر جديدة بشكل سريع وموحد سعيا وراء « التنسيق » فى الصناعة •

٤ — وعلى هذا تصبح عملية الاستثمارات شيئا معقدا حيث يصعب

معرفة ما إذا كانت المشروعات سليمة من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية •

٥ — ويصبح من الصعب عمل نمط معين للصناعة كلها • ففى حالة وجود نمط معين فان ذلك يخلق عدم مرونة فى النظام •• مرونة تسمح بمقابلة التغييرات المختلفة • ومن ناحية آخرى فانه فى حاله عدم وجود نمط موحد فان الرقابة على الصناعة تكون ضعيفة •

أهمية وجود هيئات مركزية للاشراف على الشركات العامة :

ان مشكلة انشاء هيئة مركزية للاشراف على الشركات تظهر فى حالة تأميم كل الصناعة أو الجـزء الأكبر منها ، فهى لا تنشـأ فى حـالة التأميم الجزئى • وتظهر بصفة أساسية فى حالة :

١ — كبر حجم الصناعة عن الحجم الأمثل وبذلك تتكون الصناعة من عدة شركات لها هيئة مركزية •

٢ — تطوير الصناعة بشكل عام •

وقـد قامت بريطانيا بانشاء هيئـة مركزية لمشروع الفحم تسمى National Coal Board لتضع السياسة العامة ولتشرف على المجالس الاقليمية •

كما رأت جمهورية مصر العربية ضرورة إنشـاء هيئـات مركزية للشركات العامة أطلق عليها « المؤسسة العامة » •

أهداف الهيئات المركزية « المؤسسات العامة » :

قلنا أنه من الأهميـة بمكان انشاء هيئات مركزية مثل المؤسسات العامة النوعية فى جمهورية مصر العربية • والآن نتساءل ما هى أهداف هـذه المؤسسات العامة أو الهيئات المركزية ؟

يمكننا القول ان المؤسسات العامة يجب أن تهـدف الى :

أولا — خلق الجـو اللازم للشركات التابعة للعمـل على تحقيق مصلحة المستهلك من ناحية الكفاية الاقتصـادية وغير ذلك من الأمـور وهى تقوم خاصة بـ :

(أ) تحليل سياسات التسعير للوحـدات بالاشارة الى اللوائح القانونية والتركيب الاجمالى للتكاليف . وهذه التحاليل من شأنها اظهـار مركز مختـلف الوحـدات التى تنهج سياسة احتـكارية .

(ب) دراسة مفاهيم السياسة العـامة للدولة والتأكد من تنفيـذ الشركات لهـذه السياسة .

ومن ناحية أخرى يمكن القول أن وظيفة المؤسسة العامة هى :

وضع السياسة العـامة للشركة التابعة فى حدود السياسة العـامة للدولة ومتابعة تنفيذ هذه السياسة وذلك فيما يتعلق بالأسعار وبالكميات وبالجودة وبالمواعيد ... الخ . وعلى هـذا يجب ألا تتدخل المؤسسة العامة فى الأعمال اليومية للشركات حتى لايرتبك العمل .

ثانيا — القيام ببعض المساعدات والخدمات ذات الطبيعة العـامة وتشمل :

١ — القيام بالأبحاث الأساسية المتعلقة بالصناعة ككل حيث يكون من الصعب على كل شركة القيام بها .

٢ — تدريب ورسم برامج من شأنها زيادة الكفاءات فى الصناعة .

٣ — دراسة العلاقات العمالية ومشاكل العمال على مستوى الدولة.

٤ — القيام بالاعلان اللازم للصناعة ككل .

٥ — القيام بالمساومات المتعلقة بالأمور الخارجية •

٦ — تشجيع تبادل المعلومات بين الشركات بالنسبة للانتاج والتوزيع •

مفهوم الأرباح للشركات العامة :

يعتقد الكثيرون أنه طالما أن الشركات العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة فانه ليس من الضرورى أن تحقق أية أرباح •• !! وهم يؤمنون بأن الأرباح من صفات المشروعات الرأسمالية ونتيجة الاستغلال الرأسمالى وهى بهذا متعارضة مع أهداف انشاء الشركات العامة !! ويجب ألا تكون موجودة فى شركات القطاع العام •

ونحن نعتقد أنه يجب التفرقة بين نوعين من الأرباح : الأرباح التى لها وظيفة اقتصادية ، والأرباح الناتجة من الاستغلال والاحتكار • وفيما يلى أهمية تحقيق الأرباح الاقتصادية (تمييزا لها عن الأرباح الناتجة من الاستغلال والاحتكار) •

١ — تعتبر الأرباح كبدل للمخاطرة يعطى تكاليف البقاء فى دنيا الأعمال وهذه تشمل مخاطر السوق وما يحدث من تغييرات فنية تقلل من الطلب على السلع والخدمات فى دنيا الأعمال ومن الضرورى أن يحصل المشروع على تكاليف البقاء فى دنيا الأعمال المشار اليها سابقا بواسطة كسب أرباح كافية • وعلى هذا لا تعتبر هذه الأرباح أرباحا بالمعنى العادى وانما هى تكاليف المخاطرة والابتكار •

٢ — تؤمن الأرباح الحصول على رأس المال اللازم فى المستقبل للابتكار والتوسع سواء بصفة مباشرة عن طريق التمويل الذاتى (أى اعادة استثمار الأرباح) أو عن طريق تشجيع رؤوس الأموال الأخرى •

٣ — تقيس الأرباح فاعلية المجهودات التى بذلت ، فبصفة عـامة يمكن القـول بأنه كلما زادت الأرباح دل ذلك على فاعليـة المجهودات والعـكس صحيح • إلا أنه من الممكن أن تكون زيادة الأرباح نتيجة استغلال المستهلكين والعمال والمستخدمين أو نتيجة ظروف غير عادية مثل نشوب حرب أو نتيجة ظروف لم يكن للادارة دخل فيها على الاطلاق ، أو لظروف العرض والطلب (فزيادة الطلب على السلعة لا يكون دليلا على زيادة الكفاية) كما أن عـدم وجود سلع بديلة يجعل السلعة تتمتع بصفة احتكارية حيث يكون هناك تحكم فى الأسعار •• الخ •

الاستقلال المـالى للشركات العامة :

هناك ثلاث طرق لتمويل الشركة العامة :

١ — إصدار سندات أو أسهم عامة •

٢ — قروض حـكومية •

٣ — اعادة استثمار الأرباح •

وبدراسة هـذه الطرق نجـد أنه لا يمكن الاعتماد على الطريقـة الثالثة كطريقة أصلية للتمويل خصوصا للشركات التى لا تحقـق أرباحا فى بداية أعمالها ، كما نجـد أن الطريقة الأولى لا يمكن الاعتماد عليها كثيرا لأسباب تتعلق بمستوى التقدم الاقتصادى للدولة والوعى الاستثمارى والادخارى بصفة عامة •

لذلك فان أسهل طريقة للتمويل هى اعتبار الشركة العـامة مجـرد وكالة أو مصلحة عادية تقوم بسحب الاعتماد من الميزانية العامة للدولة حيث يوضع مخصص لها فى الميزانية السنوية وحيث تحدد طريقة صرف الأموال وفى حالة حدوث خسائر فان ميزانية الدولة تتحملها وفى حالة حـدوث أرباح فانها تعود للدولة أيضا •

ان هذه الطريقة ــ كما قلنا ــ طريقة ســهلة وتخلق اللامسئولية فى الشركات العامة(١) ويقول هانسن أنه لكى لا تشعر الشركات العــامة بسهولة الحصول على الأموال (إلا فى حالات الانشاء الأولى) فانه من المستحسن فرض فائدة على القروض المقدمة للشركات العامة تدفع بعد عــدة سنين من تاريخ الانشاء •

ومن الأمثــلة على ذلك ما قامت به حــكومة نيجيريا حيث قدمت القروض لشركة الكهرباء بفائدة ٤٫٥٪ على أن يستهلك القرض على مدة ٤١ سنة •

بالرغم من أن الشركات العامة تختلف ظروفها حسب طبيعة أعمالهــا وحسب ظروف الاقتصاد القومى إلا أنه من الضرورى مراعاة عدة أمور فى تمويل الشركات العــامة :

١ ــ عدم تحميل الشركة العامة بأعباء كثيرة فى بداية نشاطها •

٢ ــ توافر دوافع مالية للحصــول على الكفاية القصوى فى اتمام الأعمال فى أقل وقت ممكن •

٣ ــ مساهمة الشركة العامة فى تكوين رأس المــال القومى •

ومن هنا يتضح ضرورة أن تعمل الشركات على تحقيــق أرباح أو على الأقل مقابلة ايراداتها بمصروفاتها (نقطة التعادل) •

ويقول أحد الباحثين فى موضوع الشركة العامة :

« يجب على الشركة العــامة أن تقف على قــدميها أو تسقط على رأسها وليس على رأس الحكومة »(٢) •

---

(1) Hanson : Public Enterprise and Economic Devé-lopmént P. 429

(2) Thuston, Govérnmént Propriétary Corporations in the English Speaking Countries P. 147

وبضيف هذا الباحث أنه على الشركة العامة أن تقوم بدفع ضرائب المال اللازم لا كأسهم تملكها الحكومة وانما كقرض من الحكومة يجب دفعه مع معدل الفائدة السائد وقت القرض ••• على أن يكون دفع القرض حيثما يكون ممكنا من الايرادات •• وعلى هذا فيجب ملاحظة عدم تراكم القرض •

ويضيف هذا الباحث أنه على الشركة العامة أن تقوم بدفع ضرائب كما لو كانت شركة خاصة •• وعلى هذا فمن الضرورى الأخذ بفكرة عمل احتياطيات •• واحتياطيات طوارئ •• الخ • وبالرغم من ذلك فانه يجب ألا تركز الشركة العامة على زيادة الأرباح وانما اسداء خدمات للمستهلك •

من هذا يتضح اتفاق العلماء على ضرورة استقلال الشركات العامة فى تصرفاتها المالية مع الأخذ بمبدأ التمويل الذاتى إلا فى الحالات الاستثنائية •

تبعية موظفى الشركات العامة :

هل يعتبر موظفو الشركات العامة موظفين فى الدولة يخضعون لنظام الموظفين العام أم أنه من الضرورى اعتبارهم مستقلين ، لهم نظام خاص • لا شك أن لكل طريقة مزايا وعيوب •

إن من أهم مزايا اخضاعهم لنظام الموظفين العام التماثل والعدالة بينهم وبين الموظفين الحكوميين الأمر الذى يؤدى إلى الثبات والاستقرار فى الوظائف بدل السعى للوظائف ذات المرتبات والمكافآت الأكبر ••• إلا أن من أهم عيوب اخضاعهم لنظام الموظفين هو ربطهم بالجهاز البيروقراطى الكبير وما قد يتبع ذلك من كسل وخمول وتبلد ولامبالاة •• الخ • فتصبح الشركة العامة مصالح حكومية !!

سلطات مجالس ادارة الشركة العامة :

هـل من الضرورى أن يكون للشركة العـامة مجلس ادارة ؟ قـد يبدو لأول وهلة أن هذا سؤال غريب على أساس أن لكل شركة كبـيرة نسبيا مجلس ادارة ، فبالنسبة للشركة المسـاهمة مثلا نجـد أنه من الضرورى أن يكون لها مجلس ادارة على أساس أن المساهمين يكونون أكثر اطمئنانا على أموالهم اذا كانت فى أيدى مجموعة من الناس لا فى يد شخص واحد • ويمكن القول الشىء نفسه بالنسبة للشركات العامة على أسـاس أن البرلـان أو مجلس الأمة يمثـل أصحاب رؤوس الأموال (العـامة فى هـذه الحـالة) •

ويعتقد الكثيرون فى انجلترا أن مجلس الادارة نوع من القيـادة الجماعية وهو على هذا شىء محبوب • أما فى الولايات المتحدة فالمعتقد عـدم جدوى مجلس الادارة طالمـا أن المدير العـام هو الذى يقـوم بالتنفيذ والمؤسسات المركزية تقوم بوضع السياسة والمتابعة الدوريه • وقد أخذت فرنسا بنظام ثلاثى للتمثيل فى مجالس الادارة ، الحكومية ، النقابات التجارية ، مؤسسات المستهلكين •

وقـد أخـذت جمهـورية مصر العربية بفكرة القيـادة الجماعية الشركات العامة وأشارت الى ضرورة تمثيل العمال فى مجلس الادارة تحقيقاً للأهداف الاشتراكية وعدم سيطرة طبقة على طبقة •

ونحن نرى أن يختص مجلس الادارة فى الشركات العامة بالآتى :

١ ــ وضع السياسات العامة للشركة فى حدود السياسات الموضوعة من المؤسسة المشرفة على نشاط الشركة •

٢ ــ اعتماد الميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية •

٣ ــ دراسة المشكلات التنظيمية •

٤ — تعيين الاداريين فى المستويات المهمة أو العمل على استصدار قرارات التعيين من الجهات العليا .

٥ — الرقابة على النواحى المالية ونواحى التشغيل بصفة عامة .

علاقة الشركة العامة بالمؤسسات العامة والوزير والسلطات التشريعية :

ذكرنا فى الصفحات السابقة دور المؤسسات العامة ، وقلنا أنه يجب ألا تتعدى وظيفتها وضع السياسات العامة ومراقبة التنفيذ بصفة دورية دون التدخل اليومى فى أعمال الشركات .

دور الوزير :

يقوم الوزير بالاشراف على الشركات العامة بواسطة المؤسسات العامة طبقا لمبدأ التسلسل الرئاسى وعلى هذا فوظيفة الوزير فيما يتعلق بالمؤسسة العامة (وشركاتها) يجب ألا تتعدى :

١ — المسائل الرئيسية المتعلقة بالسياسة العامة للمؤسسات العامة .

٢ — المسائل المتعلقة بمصلحة عامة مثل الأسعار والغرامات .. الخ .

٣ — اتخاذ قرارات ذات صبغة عامة تحكم تصرفات رؤساء مجلس الادارة .

٤ — تعيين أو فصل كبار الاداريين : رؤساء مجالس الادارة والمديرين وغيرهم .

٥ — اعتماد الميزانيات والخطط الرئيسية .

ومن الضرورى فى كل الأحوال أن يتم تفويض السلطة بشكل كبير لرؤساء مجالس ادارة المؤسسات ورؤساء مجالس ادارة الشركات . والا تراكمت القرارات عند الوزير وبالتالى شلل شركات القطاع العام .

ان وظيفة السلطة التشريعية (السياسية) فى الدولة بالنسبة للشركات العامة تتلخص فى :

١ — وضع السياسات الرئيسية التى تسير عليها الشركات العامة لتحقيق الأهداف القومية .

٢ — التأكد من تنفيذ الشركات العامة لأهدافها ومساهمتها فى تحقيق الأهداف القومية .

وعلى هذا فانه من الضرورى لمجلس الشعب (أو البرلمان) بعد أن يقرر السياسات الرئيسية للشركات العامة أن يترك مختلف الأمور الادارية للوزير المختص (مثل تعيين أعضاء مجلس الادارة ، الموافقة على البرامج الاستثمارية الكبيرة ، الموافقة على الاقتراض خارج النطاق المحدد ... الخ) .

ان مجلس الشعب — أو البرلمان — مسئول عن التأكد من أنه ليس هناك تداخل فى الاختصاصات بين الوزير وبين أعضاء مجالس ادارة الشركات ... ولذلك فنحن نقترح انشاء لجنة خاصة للرقابة على المؤسسات العامة فى مجلس الشعب ... وتقوم هذه اللجنة بتقديم تقريرها الى مجلس الشعب حيث يسجل فيها مقارنات احصائية عن الشركات والصناعات المختلفة .

إن مشكلة تدخل الوزير والبرلمان قد لاقت المناقشات العديدة فى مجلس العموم البريطانى . وقد قال هيربرت موريسون أمام المجلس فى يوم ٤ ديسمبر عام ١٩٤٧ :

« إن درجة كبيرة من الاستقلال لمجالس الادارة من يوم الى يوم

على قدر كبير من الأهمية ، على اعتبار أن هـذه الشركات مشروعات اقتصادية • ان الوزير مسئول أمام مجلس العموم عن التصرفات التى يتخذها الوزير إزاء هـذه الشركات أو التصرفات التى فى سلطته ولم يتخذها ••• وعلى هذا يكون مخالفاً لهـذا المبـدأ اذا أعطى الوزراء معلومات من يوم الى يوم الى مجلس العموم بناء على أسئلة مقـدمة منهم • أن تدخل الوزير باستمرار وبصفة يومية غير مرغوب فيه فهو يؤدى الى افساد الحرية الاقتصادية لمجلس الادارة فى التصرف • أن مجالس الادارة للشركات المؤممة يجب أن تقـدم تقارير سنوية توضع تحت تصرف مجلس العموم ••• »(١) •

وفى هذا يقول هانسن : « يجب أن يحتفظ الوزير بالاشراف الكامل على سياسة الشركة العامة التى تخص المصلحة العامة »(٢) •

رقابة الحكومة فى الهند على الشركات العامة :

تقوم الحـكومة فى الهند بالتدخل الكبير فى الرقابة على الشركات العـامة بخـلاف التعيـين الوزارى لرؤساء مجالس الادارة وعزلهم وتوجيههم • وفيما يلى مجموعة من الأساليب التى تتخذها حكومة الهند فى الرقابة على « وادى دامودار » Damodar Valley Corporatom

١ — من الجائز تعيين عدد كبير من أعضاء مجالس ادارة الشركات طبقا لمبـدأ تمثيل المصالح المختلفة •

٢ — مطلوب من الشركات تقديم حسابات مالية تقـديرية للسنة القادمة خاضعة لموافقة الحكومة ••• وتقدم هذه التقارير الى البرلمـان الهنـدى والجهاز التنفيـذى •

---

(1) Robson : Problems of Nationalised Industriés. PP. 25. ff.

(2) Hanson : Public Entérprise. P. 22.

٣ — انشاء احتياطيات يتوقف مقدارها على قرارات الحكومة (فى حالات كثيرة) •

٤ — يؤول الأرباح الزائدة (بموجب القانون) الى الحكومة فى نهاية كل عام وفى حالة مشروع السكك الحديدية فان الحكومة تحدد نسبة الأرباح التى يمكن استخدامها لمصلحة الركاب ، تحدد النسبة الواجب تخصيصها لرفاهية العمال والأغراض الأخرى على أن يؤول الباقى الى الحكومة •

٥ — تراجع الحسابات بواسطة المراقب أو المراجع العام فى الهند أو بواسطة مراجع تعينه الحكومة أو مراجعين اثنين منهم واحد على الأقل يكون تعيينه بواسطة الحكومة (كما فى حالة شركة التمويل الصناعى) •

٦ — قد تطالب بعض الشركات (كما فى حالة شركة المخازن العامة) بتقديم تقارير عن صلاحية الوسائل المتخذة بواسطة الشركة لحماية المساهمين والدائنين •• أو اجراء أى فحص ••• اذا كان ذلك من متطلبات المصلحة العامة •

٧ — يجوز للحكومة (كما فى حالة السكك الحديدية) وضع جزء من أعمال الشركة تحت تصرف آخرين[1] •

ضرورة منح الشركات العامة

الاستقلال النسبى فى البلاد النامية

ينظر الكثيرون الى ضرورة منح الشركات للعامة فى البلاد النامية الاستقلال وهم فى ذلك يذكرون المبررات الآتية :

---

(1) Romanadham. Public Entérprisé in Britain P. 47.

١ — كلما كانت الشركات العـامة مستقلة كانت أقـدر على اتخاذ قرارات بسرعة دون الارتباط بالجهاز الادارى للدولة .. قوانينه .. ولوائحه .. وميزانياته .. واجراءاته .. الخ .

٢ — من الضرورى فصل الشركات العامة عن التـدخل السياسى اليومى خصوصا وأن هذه الشركات قد أنشئت لتحقيق التقدم الاقتصادى السريع .

٣ — يتوقف نجاح التخطيط على مرونته دون الارتباط بخطة أكبر غالبا ما يكون فيها أخطاء ناتجة من عدم امكان التنبؤ بدقة فى كل الأمور فى كل الأوقات .

٤ — تشجيع الاداريين المهـرة على الالتحاق بهذه الشركات دون التقيـد بالجهاز الادارى الكبير ولوائحه .

ويجب ألا يفهم من ذلك أن للاستقلال ميزة سياسية . فبالرغم من أهمية الشركات العـامة إلا أن هذا لا يعنى ضرورة تركيز القـوى الاقتصادية فى أيد قليلة . ولهذا يقال ان الاستقلال شىء نسبى ولا يمكن أن يكون استقلالا مطلقا .

نمط القرارات

ان اتخاذ القرارات الرشيدة فى الشركات المؤممة يخضع للاعتبارات الآتيـة :

(أ) القوانين .

(ب) فكرة المحاسبة العـامة .

(جـ) تركيب مجلس الادارة .

ان القوانين تحاول خلق جو للقرارات الرشيدة عن طريق :

١ — تحديد الأهداف التى يسعى مجلس الادارة إلى تحقيقها .

٢ — تحـديد الظروف التى يجب على الادارة الرجوع فيها إلى الوزير لأخـذ رأيه .

٣ — تحـديد ماإذا كان للوزير الحق فى التدخل .. الا أنه بالرغم من هذا فانه ما زال هناك جو من عدم الوضوح عما يتطلبه القانون .

والقرار الرشيد يجب أن يحقق الكفاية فى استخدام الموارد إلا أن طبيعة الشركة العامة (تحقيق مصلحة عامة) قد يقف عقبة فى اتخـاذ قرارات رشيدة . فمثلا قـد يتطلب الأمر — تحقيقا للكفاية — أن يقتصر مجلس الادارة على أشخاص فنيين متخصصين ، ولكن تمثيل العمال فى المجلس (بقصد تحقيق أهداف اجتماعية) قد يقلل من كفـاءة المجلس . كما أن خوف الاداريين الكبار من محاسبتهم فى مجلس الشعب قد يجعلهم غير راغبين فى اتخاذ قرارات يعتبرونها رشيدة (ولـكنهم لا يستطيعون الدفاع عنها) !

العوامل التى تدفع الشركات العـامة فى الاتجـاه البيروقراطى

١ — يجب على الشركات العامة أن تعمل فى حدود نظم مستمرة ، أكثر استمرارا من الشركات الخاصة ، وهذا الاستمرار غالبا ما ينحرف الى نوع من الروتين السخيف .

٢ — غالبا ما يتمتع الاداريون فى الشركات العامة بنوع من الضمان بصرف النظر — نسبيا — عن كيفية الأداء ونتيجته ، فاذا فشلت الشركة العامة أو خسرت غالبا ما تسرع الدولة إلى إعانتها ؟

٣ — طالمـا أن تحقيق الأرباح ليس هو المقياس أو المقياس الوحيد فانها (الأرباح) لا يمكن أن تعتبر مقياس الكفاءة الادارية .

٤ — الشركة العامة مسئولة أمام المؤسسة العامة ، والمؤسسة العامة بدورها مسئولة أمام الوزير وهو بدوره مسئول أمام (رئيس الوزراء) وأمام مجلس الأمة .. وهذا بالتالى يخلق حذراً زائداً عن الحد فى التصرف وغالبا ما يشل العمل .

٥ — غالبا ما تعمل الشركات العامة — باعتبارها أداة الادارة العامة فى تحقيق أهداف الدولة — تحت أضواء الدعاية . وعلى هذا فان الابتكار والتجديد تقل أهميتها بالنسبة للأداء السليم الذى ليس فيه مشاكل . وكلنا نعرف أن الابتكار والتجديد يتطلب نوعا من المخاطر وفلسفة خاصة .

٦ — طالما أن ميزانية الشركة العامة مرتبطة بميزانية القطاع العام وبالتالى بميزانية الدولة فان الشركة العامة لا يمكنها معرفة الأموال التى ستخصص لها فى المستقبل ، وبذلك تضعف امكانياتها . كما أن الأرباح تعود الى ميزانية الدولة وقد لا تمكنها الظروف من عمل الاستهلاكات الملائمة .

٧ — غالبا ما لا تتمكن الشركات العامة من القيام بعلاقاتها العمالية بالوجه الذى ترتضيه .

٨ — الضغط السياسى غالبا ما يؤدى الى تعيين عدد من العمال خارجين عن احتياجات المشروع وقد لا يقومون بانتاج يذكر . ولا تتمكن الادارة من اعفائهم من مناصبهم ، حيث يكون ذلك من اختصاص السلطات السياسية .

ويجب على الادارة فى هذه الحالة معرفة هذه العقبات وبذل الجهد لاصلاح الأحوال وبذلك لا تضيف فشل الى حالات خارجة عن ارادة الادارة .

المركز القانونى للشركة العــامة

نذكر فيما يلى بعض المشاكل القانونية للشركات العامة دون محاولة الاجابة عنها ونترك الاجابة لرجال القانون • وقد أوردنا هذه الأسئلة هنا بقصد ابرازها فقط •

١ — الى أى مــدى يجب أن تخضــع الشركة العــامة لقوانين الضرائب ؟

٢ — هل من الممكن توقيع الغرامات والعقوبات على الشركة العامة فى حالة مخالفتها لقوانين البلاد ؟

٣ — هل الشركة العــامة مسئولة أمام المحاكم المدنية فى المسائل التى تتعلق بحقوق الغير (الخسائر عن الاخلال بالعقود مثلا) ؟

٤ — هل الشركة العامة مسئولة عن الخسائر التى يحدثها موظفوها أثناء القيام بالوظيفة ولكنها خارجة عن نطاق الشركة العامة ؟

٥ — هل يجوز للشركة العامة التصرف فى أصولها بالبيع أو بالهبة ؟

٦ — هل يحق لدائنى الشركة العامة مطالبة المحاكم بتفليسها وفاء لديونهم ؟

٧ — هل يحق للشركة العــامة المطالبة باعتبار ديونهــا ممتازة ؟ (أى الوفاء بها قبل الديون الأخرى) •

٨ — هل يسمح للشركات العامة (أو يطلب منها) الاحتفاظ بالسرية فيما يتعلق ببعض المعاملات أو الأشخاص (مثل السرية المفروضة على حساب الأشخاص فى البنوك) ؟

٩ — هل تعتبر الشركة العامة على قدم المساواة مع الشركة الخاصة فى حالة التقديم لشركة عامة أخرى أو مصلحة حكومية ؟

١٠ — هل تعتبر الشركات العـامة خاضـعة لقوانين الرقابة على الأسعار وقوانين العمل (بما فيهـا التعويضات) والقوانين الأخرى السارية على الشركات الخاصة ؟ ..

نظـرية الشركة العـامة

مما تقـدم يتضح أن :

الشركة العـامة تلعب دورا مزدوجا فهى تسير على نمط حكومى لتحقيق مصلحة عامة ، وهى فى الوقت نفسه تسير على نمط مشروعات الأعمال الخاصة لتحقيق الكفاية والفاعلية والمرونة والمبادرة .

وتتلخص مشكلة الشركة العامة فى عمل توازن أمثل بين مسئولياتها العامة أمام الحكومة (الجهاز الادارى والسلطة السياسية) وفى نفس الوقت تجنب الانحراف البيروقراطى للادارة ... الخ .

وفيما يلى صفات الشركة العامة : (ملخص) .

١ — تعتبر الشركة العـامة من ضمن الملكية العامة للدولة ، وذلك فى حالة ما اذا كان رأس المـال كله مملوكا للدولة (كمـا هو الحال بالنسبة لمشروع الفحم فى بريطانيا) ، كما تعتبر من ضمن « القطاع العـام » اذا سمح للأفراد بتملك جزء من رأس المـال .

٢ — الشركة العامة ذات كيان قانونى عام . تظهر الشركات الخاصة بمجرد توافر المتطلبات القانونية المنصوص عليها فى قانون الشركات ، أما الشركة العامة فهى تعبير عن رغبة الدولة فى خلق مثل هذه الشركة .

وغالبـا ما يتم انشاء الشركات العـامة دون الرجوع الى المجالس النيابية لتحقيق السرعة فى دعم الاقتصاد القومى — كما هو الحال فى جمهورية مصر العربية .

٣ — تهدف الشركة العامة بصفة أساسية الى تحقيق مصلحة عامة . وليس مجرد تحقيق الأرباح . الا أنه يجب ألا يفهم من ذلك أن الشركات العامة يجب ألا تحقق أرباحا — بالعكس فانه من الضرورى للشركات العامة تحقيق أرباح لتغطية الوظائف الاقتصادية التى تكلمنا عنها فى بداية الفصل ، ولكن يجب ألا تتم التضحية بالمصلحة العامة على حساب تحقيق الأرباح .

٤ — تخضع الشركة العامة لأهداف الدولة العامة وسياساتها القومية . وبمعنى آخر فان أهداف الشركة العامة مستمدة منه وتؤدى الى تحقيق أهداف الدولة .

٥ — يقوم بادارة الشركة العامة مجلس ادارة يتم تعيين أعضائه من قبل الحكومة ، وبذلك تساهم الحكومة بطريق غير مباشر فى ادارة الشركة العامة .

٦ — أعضاء مجلس ادارة الشركة العامة مسئولون أمام الوزير المختص وهم على هذا غير خاضعين لمناقشات المجالس النيابية الا عن طريقه ، وبذلك تكون الادارة بعيدة عن التيارات السياسية .

٧ — لا تعتبر الشركة العامة (ويجب ألا تعتبر) مصلحة حكومية . فبالرغم من أن الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة ، الا أنها يجب ألا تعتبر مصلحة حكومية ، والا سيطرت عليها تلك المجموعة الهائلة من اللوائح والقوانين — التى غالبا ما تخضع لها كل المصالح الحكومية . ان اللوائح والقوانين الحكومية كثيرا ما تضعف حرية الادارة فى التصرف . تلك الحرية اللازمة فى ميادين الأعمال . واذا فقدت هذه الحرية أو ضعفت فقدت الشركة المبرر من وجودها .

٨ — يترتب على عدم اعتبار الشركة العامة مصلحة حكومية أن

موظفيها لا يعتبروا (ولا يجوز أن يعتبروا) موظفين عموميين خاضعين لقانون الوظائف الحكومية .

٩ — الشركة العامة حرة فى تصرفاتها المالية الى حد كبير . فهى غير خاضعة (ويجب ألا تخضع) للرقابة المالية التى تخضع لها المصالح الحكومية عادة . ويحبذ الكثيرون الاستقلال المالى للشركات العامة بمعنى وجود ميزانيات مستقلة لها ، حيث يتم التمويل بطريقة ذاتية كأى مشروع خاص . كما تسعى الشركات العامة الى خلق توازن بين المصروفات والايرادات فى فترة زمنية (عدة سنين) . وفى الحالات التى تحقق خسائر باستمرار لأسباب خارجة عن ارادة الادارة فان الشركة تعتمد على الاعانات الحكومية التى تقدمها لها .

هذه هى الصفات النظرية التى تميز الشركات العامة عن غيرها وقد لا تنطبق هذه الصفات على جميع الشركات العامة فى كل الدول التى توجد فيها .

شركات القطاع العام فى ج.م.ع.

يعرف القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ (وهو الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام) شركة القطاع العام بأنها وحدة اقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع اقتصادى وفقا لخطة التنمية التى تضعها الدولة تحقيقا لأهداف الوطن فى بناء المجتمع الاشتراكى . ويشمل المشروع الاقتصادى كل نشاط صناعى أو تجارى أو مالى أو زراعى أو عقارى .. او غير ذلك من أوجه النشاط الاقتصادى(١) .

ويعتبر القانون شركة قطاع عام :

١ — كل شركة يمتلك أسهمها شخص عام بمفرده أو يساهم فيها مع غيره من الأشخاص العامة .

---

(١) القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ المادة ٣٢ وما بعدها .

٢ — كل شركة يساهم فيها شخص عام أو أكثر مع أشخاص خاصة أو يمتلك جزءا من رأس مالها بشرط صدور قرار جمهورى باعتبارها شركة قطاع عام ٠

وتتخذ شركة القطاع العام شكل شركة المساهمة وتقيد فى السجل التجارى ويكون لها شخصية اعتبارية الا أنه يجب أن يصدر بتأسيس الشركة قرار من الوزير المختص بعد موافقة مجلس الوزراء ٠

ويقسم رأس مال الشركة الى أسهم متساوية القيمة وتكون الأسهم اسمية ولا يجوز للشركة — طبقا للقانون — انشاء حصص تأسيس ولا منح مزايا خاصة للمؤسسين (١) أو لغيرهم ٠

ولا يجوز لشركة القطاع العام اصدار أسهم ممتازة تعطى أصحابها امتياز من أى نوع كان (٢) ، وعلى هذا تكون لجميع أسهم الشركة حقوقا متساوية كما تخضع لالتزامات متساوية ٠

ونحن نكتفى هنا بهذا القدر مما جاء بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ بتعريف القطاع العام ٠

* * *

---

(١) يعتبر مؤسسا للشركة كل من يشترك اشتراكا فعليا فى تأسيسها بنية تحمل المسئولية الناشئة عن ذلك ٠

(٢) المادة ٤٦ من القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٦ ٠

أسئلة للمناقشة

١ — ما هو المقصود بالشركة العامة ؟ وما الفرق بينها وبين :
(أ) الشركة الخاصة . (ب) المصلحة الحكومية .

٢ — اذا كانت الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة فهل من الضرورى تحقيق أرباح ؟ لماذا ؟

٣ — اشرح كيف ترتبط مالية الشركة العامة بمالية الدولة ؟ بسياسات الدولة الاقتصادية ؟

٤ — هل تنصح باستقلال الشركات استقلالا ماليا ؟ لماذا .

٥ — ما هو المقصود باستقلال الشركات العامة ماليا .

٦ — الى أى مدى يجب أن تعتبر الشركات المالية حرة فى تصرفاتها المالية ؟

٧ — هل تنصح بأن تعامل الشركات العامة مثل المصالح الحكومة من الناحية المالية ؟ لماذا ؟

٨ — ما الحكمة من فصل التصرفات المالية للشركة العامة عن المناقشات فى مجلس الأمة ؟

٩ — هل تنصح الوزير المختص فى التدخل فى الشئون المالية اليومية للشركة العامة ؟

١٠ — اذا لم تكن تنصح بتدخل الوزير المختص فى الشئون المالية اليومية فكيف يمكن تحقيق الرقابة على الشركات العامة ؟

الفصل الثاني والثلاثون

عن الادارة العــامة (١)

ما هو المقصود بالادارة العامة ؟ وما الفرق بين الادارة العامة وادارة الأعمال ؟ هل هنــاك فروق جوهرية في المبادىء أم مجرد فروق في التطبيق ؟ هل تعتبر الادارة العــامة موضوعا متخصصــا من الموضــوع الأكثــر شــمولا « الادارة » • أسئلة نسعى للاجابة عنهــا في هذا الفصل • كمــا نسعى أيضــا الى ايضاح المقصود بالتخطيط القومى والتنظيم الادارى والقيادة والرقابة الادارية باعتبارها عنــاصر الادارة العــامة •

في مفهوم الادارة العــامة :

« الادارة العامة » Public Administration موضوع متخصص من الموضــوع الأكثر شمولا « الادارة » فالادارة كما نعرفه هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخــرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم • فاذا كانت هذه الأعمال عامة ، أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة ، أطلق على الادارة في هذه الحالة « الادارة العامة » • وهي بهذا تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها ، اقتصادية كانت أو اجتماعية ، زراعيــة أو صناعيــة ، تجارية أو ماليــة ، صحيــة أو دفاعيــة ، بحــرية أو جــوية ، تتعلق بالشرطة أو بالســجون ، بالمستشفيات أو بالمدارس ، بانتــاج الصواريخ أو بانشاء الطــرق

---

(١) للتوسع راجع للمؤلف : الادارة العامة •

والكبارى - بدفع تعويض للمحاربين القدامى أو برعاية الطفولة ..الخ. فالادارة العامة تهدف الى تحقيق أهداف عامة ، بتنفيذ السياسة العامة للدولة .

ويتفق الكثيرون على هذا التعريف للادارة العامة . فيعرف فيفنر Pfiffnér وزميله الادارة العامة بأنها « تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة » (١) .

ويقول ليونارد هوايت (٢) Whité ان الادارة العامة « تتكون من جميع العمليات التى تستهدف تنفيذ السياسة العامة » .

فالادارة العامة نشاط يتعلق « بالتنفيذ » — تنفيذ السياسة العامة للدولة . وفى هذا يقول محمد توفيق رمزى (٣) ان الادارة العامة « نشاط الجماعات المتعاونة فى خدمة الحكومة فى الادارة التنفيذية على وجه التخصيص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة » .

.. وبالرغم من أن الكثيرين يتفقون على مفهوم الادارة العامة الا أن هناك أختلافا فى وجهات النظر حول الفرق بين الادارة العامة وادارة الأعمال .

يرى البعض أن هناك فروقا جوهرية بين الادارة العامة وادارة الأعمال بينما يرى البعض الآخر أن الفرق فى المجال فقط ولكن المبادىء الأساسية واحدة . ونلخص فيما يلى ما قاله « جلادن » عن الفروق الجوهرية بين الادارة العامة وادارة الأعمال (٤) .

---

(1) Pfiffnér Public Administration P. 5.

(2) Whité, Introduction to thé Study of Public Administration.

(٣) استاذ الادارة العامة ومدير معهد الادارة العامة بجمهورية مصر العربية .

(4) Gladdén, Thé Esséntials of Public Administration

الفروق بين الادارة العامة وادارة الأعمال :

أولا : يعمل المشروع العام فى ظـروف احتـكارية بينما تسـود المشروعات الخاصة روح المنافسة الحرة .

ثانيـا : يجب على الموظف العـام — وهو يؤدى واجبـه فى نطاق الادارة العـامة — أن يلتمس روح الخدمة العامة ، فليس المقصود من الادارة العامة تحقيق أرباح ، بل تقديم منفعة عامة للمواطنين .

ثالثـا : يجب على القائمين على شئون الادارة العامة التزام قاعدة المساواة بين المواطنين ، وعدم ايثار بعضهم بأنواع ممتازة من الخدمات .

رابعا : الغالب فى نطاق الادارة أن يعمل الموظف بصفته لا باسمه . ومن ثم فان الجمهور لا يهمه أن يعرف اسم الموظف الذى يعامله ، ولهذه القاعدة استثناء فى بعض الأحوال .

خامسا : يهيمن على الادارة العامة قاعدة المسئولية العامة ، فرجال الادارة العـامة مسئولون عن تصرفاتهـم أمام الجمهور . وتتحقـق هـذه المسئولية بعـدة طرق ، السياسية منهـا والقضائية .

سادسا : تخضع الادارة العامة لقاعدة تزويد الأفراد بكافة المعلومات التى تعينهم على استعمال حقهـم فى الرقابة ولهذا فان من واجب الادارات العـامة اعداد وسائل الاعلام ، وتسهيل مهمة الأفـراد فى الحصول على ما يشاءون من معلومات ، وعـدم حجب تلك المعلومات الا فى الحـدود التى تقتضيها المصلحة العـامة .

سابعا : وتتسم المشروعات العامة بخضوعها لتنظيم يتم على نطاق واسـع ويتفرع على هـذه الصفة كثير من المشاكل التى يواجهها علم الادارة العامة فى الوقت الحاضر .

ثامنـــا : لمـــا كانت المشروعات العـــامة لا تخضـــع لظروف المنافسة الحرة التى تسود المشروعات الخاصة كقاعدة ، فقـــد أصبح من المقرر الاستعاضة عنها بقاعدة اختبارات الكفاية • التى يقصد من ورائها الكشف عن الكفايات فى الأشخاص وايجاد الحوافز لزيادة الانتاج •

هذا ويرى سليمان الطماوى (١) فرقا آخر فيقول : « أن الادارة العـــامة تسير وتحيا فى فلك القانون الادارى وان لهذا القانون أثره المباشر على كافة الموضوعات التى تثيرها الادارة العامة » •

ومن الذين يعتقدون بعـــدم وجود فروق جوهرية فى المبادىء بين الادارة العامة ، وادارة الأعمال ، هنرى فايون وليونادر هوايت •

وليس هناك فى — رأينا — فروق استراتيجية كما يبدو لأول وهلة بين ادارة الأعمال العامة وادارة الأعمال الخاصة بالصورة التى أظهرها جلادن للأسباب الآتية :

أولا : كثير من المشروعات الخاصة تعمل أيضا فى ظروف احتكارية ودراســـة المتطلع فى الأعمال بأمريكا تكفى للاقتناع بهـــذا الاعتراض •

ثانيـــا : لكى ينجح المشروع الخاص يجب على مديريه وموظفيه أن يشعروا بروح الخدمة العـــامة • فليس المقصود — كما هو مفهوم خطأ — أن الغـــرض من الأعمال الخاصة الحصول على الأرباح بل تقديم سلع وخدمات • والدافع الى هـــذا هـــو الحصول على الأرباح ، ويخلط الكثيرون بين الغـــرض والدافع •

---

(١) سليمان محمد الطماوى : مبادىء علم الادارة العامة ، ص ٢١ وما بعـــدها •

ثالثا : لكي ينجح المشروع الخاص ، يجب على أفراده التزام قاعدة المساواة بين المستهلكين وبين الموردين ، الجمهور بصفة عامة . ولا يختلف ذلك باختلاف نوع المشروع فهذا أحد المبادىء الأخلاقية المعروفة .

رابعا : لا يمنع اطلاقا أن يتم العمل في المصالح الحكومية على أساس أسماء الأشخاص ، كما لا يمنع أن يتم العمل في المشروعات الخاصة على أساس صفة الشخص ، بل أن اتمام الأعمال على أساس الأشخاص فيه كثير من الروح الانسانية والتي يجب أن تغلب على الأعمال سواء أكانت خاصة أم عامة .

خامسا : مديرو المشروع مسئولون أمام مجموع المساهمين والموردين والتجار والمستخدمين والعمال والمستهلكين والمجتمع بصفة عامة . فمديرو المشروع مسئولون مسئولية اجتماعية تتساوى مع مسئولية الادارى فى الحكومة .

سادسا : ان العمل يتم بناء على المعلومات المتبادلة ونظم الاتصال ، ولا يقتصر هذا على الأعمال العامة بل يتعداه الى المشروعات الخاصة .

سابعا : ان التنظيم على نطاق واسع ليس من صفات المشروعات العامة بل ان بعض الشركات الأمريكية تبدو أكثر تعقيدا من بعض الحكومات الصغيرة .

ثامنا : ان نجاح الأعمال الخاصة يتوقف على اختيار الموظفين الأكفاء .

هذا وقد اعترف جلادن نفسه بأن الفروق التي ذكرها قد لا توجد — من الناحية العملية — بين المشروعات الخاصة وبين المشروعات العامة ..

يتضـــح من التحليل أن الفـــرق الاستراتيجى بين الادارة العامة وادارة الأعمال أن الأولى هى ادارة الأعمال الحكومية أى فى قطاع الحكومة ، أما ادارة الأعمال فانها تتعلق بقطاع الأعمـــال الخاصة اى الذى يمتلكه أفـــراد أو مجموعة من الأفراد سواء فى شكل مشروعات فردية أو فى شـــكل شركات تضامن أو توصية أو مساهمة ... الخ . فالفرق — اذن فى «المجال» وليس فرق فى المبادىء . فمبادىء الادارة المجردة واحدة ، فاذا كان المجال فى القطاع الخاص قيل : ادارة الأعمال الخاصة ، واذا كان « المجال » فى القطاع الحكومى قيل « ادارة الأعمال العامة » تمييزا لها عن ادارة الأعمال . وفى رأينا تسمية ادارة الأعمال بهذا الاسم أقرب الى الوضوح من قولنا الادارة العامة . فلفظ الادارة العامة ترجمة للمفهوم الانجليزى Public Administration ✱

وعلى هذا فالصلة بين ادارة الأعمال العامة وادارة الأعمال الخاصة صلة وثيقة ، والمبادىء المجردة التى تحكم الاثنين واحدة الا أنه يمكن تمييز ثلاثة فروق جوهرية ناتجة عن المجـــال ذاته (المجال الحكومى) وهى :

١ — الارتباط بالسياسة .

٢ — الارتباط بدستور الدولة وقوانينها الأساسية والفرعية .

٣ — حجم التنظيم .

أولا — الارتباط بالسياسة :

ترتبط الادارة العـــامة ارتباطا وثيقا بالسلطة التشريعية والتركيب السياسى للمجتمع .

فتحديد الأهداف ورسم السياسات فى المشروع الخاص يدخل فى صميم أعمال الادارى فى المشروع ، وغالبا ما يتـــوقف على اعتبارات اقتصادية محضة . أما فى الادارة العامة فان تحديد الأهـــداف القومية

والسياسات العـامة يدخل في صميم نشـاط السلطة السياسية وكثيرا ما تتوقف على إعتبارات سياسية واجتماعية بخـلاف الاعتبـارات الاقتصـادية (١) •

ومن ناحيـة أخرى فان السلطة السياسية تراقب أعمـال الادارة العـامة حيث يتم محاسبة الوزراء أمام المجالس النيابيـة •

ثانيـا — الارتباط بدستور الدولة وقوانينهـا :

ترتبط الادارة العـامة ارتباطا جوهريا بدستور الدولة وقوانينها الادارية ، فيحـكم الدسـتور والقوانين الادارية تصرفات الاداريين والموظفين العموميين • ومن المشـاهد أن القوانين تتغلغل في مختلف الأمور الحكومية سواء كان ذلك يتعلق بصرف أموال أو قبضها ، بتعيين موظفين أو نقلهم أو ترقيتهم •• الخ •

ثالثـا — في حجم التنظيم :

يتوقف عبء الادارة العامة على القيم الفلسفية السائدة في المجتمع• فاذا كان المجتمع يؤمن بأن « أحسن حـكومة هى التى تحـكم أقل ما يمكن » لأصبح عبء الادارة العـامة متوقفـا إلى حـد كبير على حمـاية الأفراد (البوليس والقضـاء والدفاع) • وقـد تتدخـل في القيـام ببعض الأعمـال المنظمة في النشاط الاقتصادى ، ويتوقف هـذا الحـد على المقصود بالتعبير « أقل ما يمكن » • ومن ناحيـة فقـد يؤمن المجتمع بأنه من واجب الحكومة تحقيق الرفاهية للمجتمع ككل ، وفي هـذه الحـالة يكون عبء الادارة العـامة كبيرا •

---

(١) حتى هذه الحالة فان الرئيس الادارى الأعلى كثيرا ما يؤثر على السلطات التشريعية في تحديدها للاهـداف والسياسات القومية • كما انه يمكن القول بان الجمعية العمومية للمساهمين تكون بمثابة سلطة تشريعية

وكلما كان عبء الادارة العامة كبيرا ، كان التنظيم الادارى تنظيما معقدا — حيث يكثر عدد الوظائف والموظفين وتزيد المستويات الادارية .. الخ . ولذلك كثيرا ما يقال عن هذه التنظيمات الحكومية الهائلة « بالبيروقراطية » Buréaucracy . وتحل كلمة البيروقراطية محل « التنظيم » وتصبح هي مفهوم التنظيم الضخم في الجهاز الحكومي (1) .

أثر تغير وظيفة الحكومة :

وتغير وظيفة الحكومة يغير معه — بداهة — أهداف الدولة العامة وسياساتها العامة ، وتصبح عملية التخطيط لتنفيذ الأعمال شيئا ضروريا . كما يتغير الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي فيتطلب الأمر زيادة المستويات الادارية ، وتحدث كثير من المشاكل المتعلقة بالسلطة ودرجة تفويضها ، ويتخذ نمط القرارات الادارية شكلا جديدا ينبع من البيروقراطية . وتصبح مهمة « الاتصال » ضرورية ومعقدة حيث تبعد المسافة بين المرؤوسين والرؤساء ، بين التابعين والقادة . كما يزداد عدد الموظفين والمشاكل المترتبة على اختيارهم وتدريبهم ومكافأتهم وترقيتهم وتركهم الخدمة ، وبذلك يلعب العنصر الانساني دورا جديدا . كما أن الجهاز الادارى يتطلب رقابة فعالة على موارد الدولة وإيراداتها وحساباتها .. كل ذلك يؤدى منطقيا إلى ضخامة مسئولية الرئيس الادارى ، ويتطلب الموقف أن تكون له السلطات اللازمة ليضطلع بمهام أموره وهو في كل هذا تحت ضغط الرأى العام والشعب وممثليه .

---

(1) تتضمن الفصل التالى لدراسة البيروقراطية .

التخطيط القومى

لا يمكن تصور إتمام الأعمال فى المجال الحكومى دون تخطيط كما سبق القول . ويأخذ التخطيط عدة صور ، فهناك التخطيط القومى الشامل ، التخطيط الطويل المدى والتخطيط القصير الأجل . فالتخطيط القومى الشامل يهدف إلى التحكم فى مختلف النشاطات بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعة . أما التخطيط الجزئى فهو يهدف التغلب على أزمة من الأزمات ، كما قد يكون التخطيط متعلقا بمنطقة معينة من المناطق فى الدولة بقصد انعاشها أو تطويرها . ويأخذ التخطيط الاقتصادى عدة صور منها ، التخطيط الزراعى ، التخطيط الصناعى ، والتخطيط التسويقى أو التخطيط التجارى .

هذا ويعتبر تحديد الأهداف الأساسية القوميه من أهم وظائف السلطة السياسية ، فهى بذلك خارجة عن نطاق الادارة العامة ، أما الأمور التفصيلية والسياسات المتشعبة من هذه السياسات الأساسية فهى من صميم عمل الادارة العامة .

ومن وجهة النظر الادارية يمكننا القول ان « القانون الادارى » يعتبر بمثابة سياسات تحكم تصرفات الرؤساء والمرؤوسين فى تنفيذهم للأعمال العامة .

وفى كل الأحوال يتطلب الأمر من الحكومات رسم خطة وبرامج عمل ، لا تختلف اختلافا جوهريا من ناحية خضوعها لمبادىء الادارة عن المبادىء التى سنذكرها فى التخطيط .

التنظيم الادارى :

التنظيم هو الأداة التى بواسطتها يستطيع الرئيس الادارى الأعلى ، فى الدولة ، الوصول إلى الأهداف القومية التى حددتهما

السلطة السياسية • ففى التنظيم تتحدد المسئوليات ، وتتحدد السلطات الممنوحة لكل فرد فى الهيكل التنظيمى • وكلما كان تنظيم الجهاز الحكومى خاضعا لمبادىء التنظيم المجردة زاد احتمال فاعليته نتيجة لتجرده من العواطف والأمور الشخصية • تقضى مبادىء التنظيم ـ كما سنرى ـ بضرورة تركيزه (التنظيم) حول الوظائف دون الأشخاص • حيث يتم تقسيم الواجبات بطريقة موضوعية ، وحيث يتم تحديد المسئولية والسلطة طبقا للمبادىء العلمية للتنظيم وذلك بالنسبة للأمور الآتية :

١ ـ تحديد نطاق الاشراف لكل رئيس إدارى •

٢ ـ تحديد مدى المركزية واللامركزية •

٣ ـ تحديد مدى السلطات الممنوحة للادارة المحلية •

٤ ـ مدى استخدام مبدأ التنظيم الفيدرالى •

٥ ـ مدى استخدام اللجان والحالات التى تستخدم فيها •

٦ ـ تحديد المواصفات الوظيفية لكل منصب مدارى فى الهيكل التنظيمى •

٧ ـ تحديد كفاءات الذين سيشغلون هذه المناصب تمهيدا لتعيينهم وتهيئتهم لهذا العمل •

٨ ـ وأخيرا تصوير العلاقات الأفقية والرأسية فى شكل خرائط تنظيمية (١) •

---

(١) لمعرفة كيفية تصميم الهياكل التنظيمية راجع مؤلفنا بعنوان : لائحة فى التنظيم الادارى اللبنانى : مجموعة خرائط تنظيمية وأوصاف وظيفية للوحدات الادارية مستمدة من التشريع اللبنانى ١٩٦٣ •

القيــادة الادارية

إن ضخامة حجــم التنظيم الحكومى ، وتعــدد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية للرؤساء الاداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون الاختيارى فى ذلك الجهاز الضخم • وبدون القيــادة الادارية يصبح الهيكل التنظيمى مفــككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التى وجــد من أجلهــا وتسود بالتالى روح الكسل والاهمال وعدم الاهتمــام بين الموظفين • وتظهر أهميــة القيادة الادارية أيضا فى القرارات المتخذة والتى تتطلب قدرا عاليــا من الذكاء والقدرة على معرفة بواطن الأمور والمعرفة والحكمة ، كمــا تظهر أيضا فى إيصال المعلومات إلى المرؤوسين والحصول على المعــلومات منهم وخصوصا أنه كلمــا زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين ، واختلطت الحقــائق بالبيــانات الزائفــة • ومن هنــا ظهرت أهميــة القيــادة الادارية والتوجيــه الادارى السليم •

الرقــابة الادارية

إن وجــود الخــطط والبرامج لا يأتى إلا إذا تأكد الاداريون أن ما تم — أو يتم — مطابق لمــا أريد اتمامه • ونظرا لضخامة الجهــاز الحومى وتعدد الوظائف والموظفين والأعمال فاننــا نتوقع وجود نظم محكمة للرقابة على الموظفين وعلى الأموال • وبالرغم من أن الرقابة هى وظيفة كل رئيس إدارى إلا أن الحكومات دأبت على إسناد بعض عمليات الرقابة إلى هيئات مركزية ، غالبــا ما تكون مسئولة مباشرة أمام الرئيس الادارى الأعلى فى الدولة • ومن بين الأجهــزة المركزية التى تقوم بوظيفــة الرقــابة ، ديوان المحاسبات مثــلا وهو يختص بمراقبــة إيرادات الدولة ومصروفاتهــا فى جميع الوزارات والمصالح المختلفــة •• للتأكد من أن الأموال التى صرفت أو قبضت هى الأموال التى كان يجب أن تصرف أو تقبض ، ويقع المخــالفون تحت طــائلة

العقاب . ومن الهيئات المركزية التى تقوم بالرقابة على الموظفين وأعمالهم لجان التفتيش المركزى أو ديوان الموظفين أو غير ذلك من الهيئات المركزيه .

ومن أهم أدوات الرقابة فى الادارة العامة « ميزانية الدولة » . وهى تقرير مفصل يوضع بمعرفة الادارة ويعتمد من السلطة التشريعية ، وبموجبها تحصل الحكومة على الاذن بالجباية والانفاق ، طبقا لبنود وأبواب واردة فى الميزانية وذلك لمدة سنة مقبلة .

أسـئلة

١ — ما هو المقصود بالادارة العامة ؟

٢ — اذكر عدة تعريفات للادارة العامه ثم استخلص بعض المفاهيم الأساسية .

٣ — هل هناك فرق بين الادارة العامة وإدارة الأعمال ؟

٤ — أذكر عددا من فقهاء الادارة الذين يرون أنه ليس ثمة فرق جوهري بين الادارة العامة وإدارة الأعمال . علق على ما قالوه .

٥ — اذكر عددا من فقهاء الادارة الذين يرون أن هناك فرقا جوهريا بين الادارة العامة وإدارة الأعمال . علق على ما قالوه .

٦ — اشرح كيف ترتبط الادارة العامة ارتباطا وثيقا بالسياسة وبالقوانين الأساسية للدولة .

٧ — ما هى العلاقة بين القيم الفلسفية السائدة فى المجتمع عن دور الحكومة والادارة العامة ؟

* * *

الفصل الثالث والثلاثون

البيروقراطيـــة

يهـدف هـذا الفصل إلى توضيح مفهوم البيروقراطيـة وكذلك بحث مصـادر الخطر فى هـذا النوع من الادارة .

تساؤلات عن مفهوم البيروقراطيـــة :

هل البيروقراطية هى التعقيدات المكتبيـــة والتأخير فى أداء العمل وهى على هـذا مرض من الأمراض التى تعانيهـا الادارة ؟

هل البيروقراطية هى كل تدخل من الحكومة فى الحيـاة الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع بصرف النظر عن مقدار هـذا التـدخل أو الهدف منه ، وعلى هـذا فلا يمكن وجود البيروقراطية فى الأعمال الخاصـــة ؟

هل البيروقراطية مفهوم يقتصر على « الحكومة الكبيرة » المترامية الأطراف التى تتدخل بشكل كبير فى الحياة الاقتصادية والاجتماعيـة وعلى هـذا لا توجـد البيروقراطية فى الحكومات الصغيرة ؟

هل البيروقراطية نوع من الاستبدادية أو الطبقيـة حيث تسـتبد فئـة قليـلة من النـاس بباقى أفراد المجتمع وهى على هـذا شىء فاسـد ؟

هل البيروقراطيـــة نوع من الادارة التى تحكمهـا قوانين ولوائح تفصيلية سبق تحديدها من جهـاز أعلى حيث تكون وظيفة الأشخاص دائمـا تنفيـذ القوانين واللوائح ؟

هـل البيروقراطيـة نمط معين من التنظيم يتميز بميزات خاصـة

وتستخدمه الادارة لتحقيق أهدافها على أحسن وجه وهى على هـذا شيء محبوب ، بل ضرورى ؟

وأخيرا هـل يختلف مفهوم البيروقراطيـة من مجتمع إلى مجتمع آخر ؟ فهل يختلف مفهومها فى أوروبا عنـه فى أمريكا ؟ وعلى هـذا فغالبـا ما يتحدث الأوربيون عن البيروقراطية كها يتحدثون عن حالة الجـو (لا كمرض أو كشيء فاسد) بينمـا يعتقـد الأمريكيون أن البيروقراطية شيء مكروه وغير محبوب خصوصا إذا أضيفت إليها the وهى تقـابل لام التعريف فى اللغـة العربيـة (البيروقراطيـة بدل بيروقراطية) •

كل هـذه أسئلة ليست غريبـة عن البيروقراطية • فمن الواضح إذن أن كلمة البيروقراطية كلمـة مبهمة فهى تعبر عن عـدة مفاهيم كمـا يلى :

البيروقراطية (١) مرض من أمراض الادارة (٢) كل تدخل للحكومة (٣) الحكومة الكبيرة (٤) الاستبدادية أو الطبقية (٥) نوع من الادارة يخضع لكثير من القوانين واللوائح (٦) نمط معين من التنظيـم يتميز بصفـات خاصة •

والسؤال الآن هل هـذه المفاهيم المختلفـة للبيروقراطية متعارض بعضها مع بعض أم أنهـا — بالرغم من تباينها — تتماسك وتترابط ، وعلى هـذا فهى مجرد نظرات من زوايا مختلفـة للشيء ذاته ؟ هـذا ما نعتقـده • فالبيروقراطية نمط معين من التنظيم •

البيروقراطيـة نمط معين من التنظيم

قبل الكلام عن البيروقراطية كنمط معين للتنظيم تجدر بنـا الاشارة باختصار إلى المقصود بالتنظيم والغرض منـه •

إن التنظيم هيكل أو عمليـة تجمع بين العمل أو الأعمال المطلوب

لتمامها وبين القدرات اللازمة لهـا • وفى هـذا الهيكل يتم تحـديد المسئوليات والسلطات المختلفة والتنسيق بينها بشكل يمكن معه اتمام الأعمـال على خير وجـه •

وبدون تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد تصبح المجهودات الجماعية متعارضة ضائعـة ولا يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه وقـد لا يتم تحقيقها على الاطلاق •

وكلمـا زادت الأعمال المطلوب إتمامها وعظمت الأهداف المطلوب تحقيقهـا زادت المسئوليات والمنـاصب الادارية وزادت المستويات الادارية وتعقدت العـلاقات وتشابكت وحدات التنظيم وتطلب الأمر اتبـاع عـدة أسس — تتـلاءم مـع كثرة الأعمـال وتنوعهـا — نلخصها فيمـا يلى :

(١) التخصص الدقيق (٢) الاجراءات الروتينيـة (٣) التسلسل الرئاسى للسلطات (٤) التصرف العقلى الرشيد (٥) الالتزام بالمفاهيم القانونيـة (٦) ثبات مرتبات الموظفين ودوام وظائفهم •

وسنعالج فيما يلى هـذه السمات التى تميز التنظيم البيروقراطى عن غيره •

١ — التخصص الدقيق :

إن كثرة الأعمـال وتشعبها يؤديان إلى زيادة الاهتمـام بمبـدأ التخصص وتقسيم العمل • فتخصص الموظفين يسـاعد على إتمـام الأعمـال بسرعة وبتكاليف أقل وعلى أحسن وجـه • أما إذا لم يراع مبدأ التخصص فقـد يتم إسناد عمليات محاسبية لشخص متخصص فى المسائل القانونيـة أو إسناد عمليـات تسويقية لشخص متخصص فى مسائل هندسية ••• ويمكننا أن نتصور ماذا يحدث فغالبـا ما تتم الأعمـال بعـد وقت طويل أو قـد تتم على مستوى ضعيف أو قـد

لا يتم على الإطلاق • وعلى هـذا فالتخصص الدقيق ضرورى لزيادة الكفـايه والفاعليـة فى تنفيـذ الأعمـال •

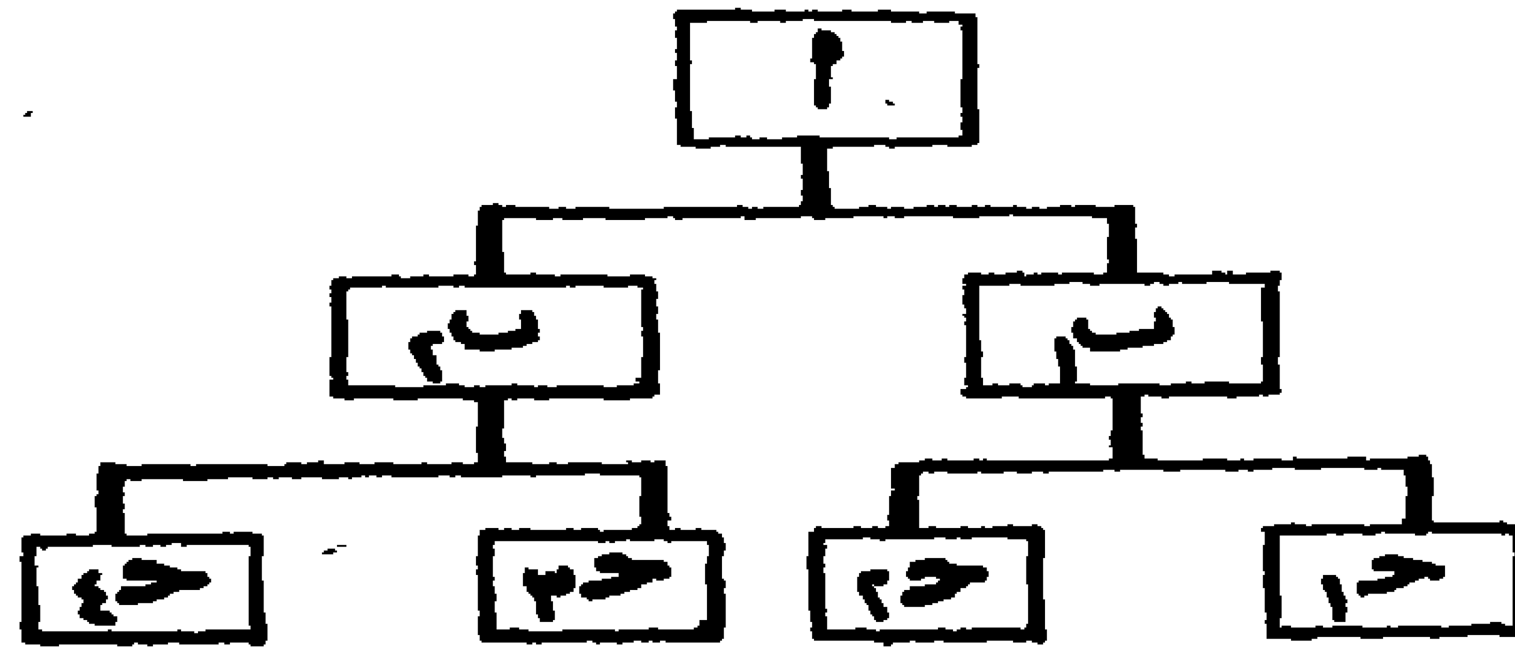
٢ ـ الاجراءات الروتينيـة :

الاجراءات ما هى إلا الخطوات التفصيلية التى يتم بهـا تنفيـذ عمل معين • والاجراءات المحـددة سلفا تقلل من المجهود الفـكرى والعصبى للموظفين لأنهـا تجنبهم التفـكير فيمـا يجب عمـله فى كل عمليـة ممـاثلة • وإتمـام الأعمـال ذات الطبيعـة المتكررة بطريقة روتينية يقلل من الجهـد الفكرى والعصبى ويوفرهما لمقابلة المشاكل الجديدة • ليس هـذا فحسب وإنمـا الاجراءات الروتينيـة وسيلة إحـداث تماثل فى تصرفات الموظفين خصوصا فيمـا يتعـلق بأعمالهم مع الغير كمـا أنهـا وسيلة للتنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليـات •• وهى بهـذا تسعى إلى تجنب الفوضى فى العمل ••• والنتيجة زيادة الكفـاية والفاعليـة فى إتمـام الأعمـال •

٣ ـ التسلسل الرئاسى أو التدرج الهرمى :

ينتج عن كثرة الأعمـال وتشـعبها أنه لا يستطيع إدارى واحـد الاشراف على عدد كبير من المرؤوسين الذين يقومون بأعمال مختلفة • فكل مدير له قدرة معينـة على الاشراف • ويسمى عـدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس إدارى واحـد بنطاق الاشراف •

ويتفق فقهـاء الادارة على أنه يستحيل على الادارى الواحـد أن يشرف على أكثر من سبعة مرؤوسين (إلا فى حالات خاصة) • وينتج عن ذلك ضرورة خلق مستويات إدارية • ففى الشكل التالى نجـد أن الرئيس الادارى الأعلى يشرف على اثنين ويشرف كل مرؤوس على اثنين • هـذا وعـدد المستويات الادارية ثلاثة : مسـتوى الادارة العليـا (أ) ، مسـتوى الادارة الوسطى (ب) ، مسـتوى الادارة السـفلى (جـ) •



والمستويات الادارية بطبيعتهـا تخلق ضرورة التدرج الهرمى أو التسلسل الرئاسى أو « الهيراركيـة » • طبقا لهـذا المبدأ لا يجـوز لأى شخص الاتصال بسلطة غير تلك التى تليه مباشرة (أعلى أو أدنى)• فكل فرد له عـدد من المرؤوسين يخضعون لسلطته • ولكل مرؤوس عـدد من المرؤوسين يخضعون لسلطته حتى نصل إلى قاعدة الهـرم الادارى • ويكبر هـذا الهرم كلمـا كبرت الأعمال وتعقدت •

والتسلسل الرئاسى وسيلة تنظيمية تحقق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس وتجعل هـذه العلاقة متماسكة حتى فى أكبر التنظيمات ، وبذلك يعمل الجهاز الكبير كوحـدة واحـدة : حيث يتلقى كل إدارى تعليماته من رئيسه فقط ويكون مسئولا أمامه فقط • وبدون التسلسل الرئاسى يحدث التفـكك نتيجـة ازدواج الرئاسة وازدواج الأوامر والتعليمات أو تضاربها أو ضعف الاشراف نتيجة تعـدد المرؤوسين فى مستويات إدارية مختلفة وعلى هـذا فالتسلسل الرئاسى ضرورى لاتمـام الأعمـال الكبيرة وعلى خير وجـه •

٤ ـ التصرف العقلى الرشـيد :

لكى تتم الأعمال على خير وجه يجب أن ينظر الموظفون إلى الأمور نظرة عقليـة رشيدة مبنيـة على التفكير المنطقى والدراسة الدقيقـة للأمور ، فليس هناك مجال للشعور والانفعالات الفردية : حب كانت أو كراهيـة ، حمـاس أو تبلد : فكل الموظفين والاداريين يبحثون عن التصرف العقلى الرشيد الضرورى لتحقيق الأهداف بكفـاءة عاليـة

وتحقيق العدالة بين مختلف الأفراد • فالتصرف العقلى الرشيد أساس الجهاز الادارى ، وبدونه تسير الأعمال فى تيارات عاطفيـــة ونزعات اعتباطية وتحيزات شخصية أو دينية أو طبقية أو مهنية أو ••• الخ • وعلى هذا فالتصرف العقلى الرشـــيد ضرورى لتنفيذ الأعمال على خير وجه •

٥ ـ الالتزام بالمفاهيم القانونية (القوانين واللوائح والسوابق) :

اذا تركنا كل موظف أو ادارى يتصرف طبقـــا لهواه ونزعاته فان الأمـــور تسوء الى حـــد كبير ، وخصـــوصا اذا تدخلت المحســـوبية والطـــائفية والحزبية والطبقية ••• أو حتى الاعتبارات الشخصية أو الانفعالات العاطفيـــة • ويعتبر الالتزام بالمفاهيم القانونية تأكيـــدا لضرورة التصرف الرشيد كما أنه تأكيـــد لتماثل تصرفات الاداريين وتحقيق العدالة بين مختلف الناس •

فاذا لم يكن هناك مثلا قانون يحدد طرق وحالات وشروط تعيـــين المستخدمين أو قانون يحـــدد طرق وكيفية النقل والتدريب وشروط الترقية وشروط دفع المرتبات والأجور •• الخ فان تصرفات الاداريين قـــد تختلف حتى فى الوحدة الادارية الواحدة وعلى هذا قد يقع ظلم على بعض الأفراد الذين تتساوى ظروفهم وكلما كان الجهاز الادارى كبيرا زاد ضرورة الالتزام بقواعد قانونية لضمان التماثل وتحقيقها للعدالة • من هذا يتضح أن الالتزام بالمفاهيم القانونية من ضروريات الأمور لاتمام الأعمال على أحسن وجه •

٦ ـ المرتب الثابت ودوام الوظيفة :

ان الموظف أو العامل الذى يرتبط دخله بمستوى الأداء فى المنظمة التى يعمل بها قد يشعر بقلق وانخفـــاض فى حالته المعنوية لعـــدم أطمئنانه بضمان حصوله على دخله الذى تعود المعيشة على أساسه •

وعلى هذا فثبات المرتب (عــدم تأثره بمستوى النجــاح أو الفشل للمشروع) من العــوامل التى تشجــع الموظفين والعمال على زيادة العمل والاخلاص والتفانى فيه طالما أن أحوالهم المــادية قد استقرت.

كما أن الاطمئنان على المستقبل لدوام الوظيفة (بعدم فصله فى أى وقت الا فى حالات الاخلال بالشرف) يجعــل الموظفــين يركزون على أعمالهم باخلاص ونشاط طالمــا أن أحوالهم المــادية بالمستقبل قــد استقرت .

وعلى هذا فالمرتب الثابت ودوام الوظيفــة من بين العوامل التى تساعد على اتمام الأعمال على خير وجه .

النموذج البيروقراطى

ننتهى الآن الى القول بأن :

البيروقراطية نوع من التنظيم يتلاءم مع الأعمال الكبيرة والمتعددة فهو بذلك تنظيم نموذجى مفروض فيه أن يحقق الكفاية والفــاعلية فى أداء الأعمال (١) « أى يساعد على اتمام الأعمال على خير وجه وبأقل وقت ومجهود وتكاليف » وبطريقــة يشعر فيها الموظفــون والاداريون والشعب بالرضا . ويتحدد النموذج البيروقراطى بالست مقاييس السابق شرحها ونلخصها مرة أخرى فيما يلى :

١ — التخصص الدقيق .
٢ — الاجراءات الروتينية .
٣ — التسلسل الرئاسى للسلطات .

---

(١) يقول فيفنر فى كتابه «الادارة العامة» عن البيروقراطية ما يأتى :
Bureaucracy is the systematic organization of tasks and individuals into a pattern which can éffécitivély attain thé énds of groups éfforts. (Pfiffnér, P.44)

٤ ــ التصرف الرشيد •

٥ ــ الالتزام بالمفاهيم القانونية •

٦ ــ ثبات المرتب ودوام الوظيفة •

وكلما قربت صفات أى تنظيم من هــذه المقاييس قيل أن التنظيم أقرب الى النموذج البيروقراطى •

والمفروض فى النموذج البيروقراطى ــ ونحن نكرر القول ــ أنه تنظيم متلاءم مع الأعمال الكبيرة ويؤدى الى الكفاية والفاعلية ، هذا بشرط ألا يصــل المشروع الــى حجــم غــير قابــل للادارة Unmanageable size

والسؤال الآن : الى أى مدى يتفق النمــوذج البيروقراطى الذى وضعنــاه مــع النموذج الذى نادى به ماكس ويبر Max Weber وهــو من كبار الكتاب عن البيروقراطية •

يرى ماكس ويبر أن النمــوذج البيروقراطى يتصف بالآتى(١) :

١ ــ النظــام الهرمى Hierarchy

٢ ــ تركيب معقول للوظائف Rationalized Job Structure أى تقسيم العمل بطريقة رشيدة حيث يكون كل منصب مصحوبا بالسلطة القانونية اللازمة لتحقيق الأهــداف الموضوعة •

٣ ــ الرسميات Formalization أى أن التصرفات والقرارات والقواعد قــد تم تسجيلها كتابة •

---

(1) Max Weber : Essays in Sociology.

٤ — فصل الادارة عن الملكية • فهنـاك الطبقة المهنية الادارية والتى يدفع لها أجر •

٥ — الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها •

٦ — كفاءة وتدريب خاص للطبقة الادارية •

٧ — يتم اختيار الأعضاء على أسس الكفاءة فى ظل المنافسة •

٨ — التـأثير القـانونى •

وبمقارنة المعيـار النموذجى الذى وضعه ماكس ويبر والمعيـار النموذجى حسب رأينا نجـد أن :

١ — « الهيراركية » أو النظـام الهرمى مفهوم مساو لمفهـوم التسلسل الرئاسى للسلطات •

٢ — « التركيب المعقول للوظائف » أحد السمات الناتجة من النظر الى الأمور نظرة غير شخصية — نظرة موضوعية — والتخصص الدقيق ومجال الاختصاص (رقم ٤ ورقم ١) •

٣ — « الرسميات » مفهوم مساو لمفهوم الاجراءات الروتينية •

٤ — « والتأثير القانونى » معنـاه « تشبع الأعمـال بالمفاهيم القـانونية » •

٥ — إن فصل الادارة عن الملـكية يعتبر فعـلا صـفة جوهرية فى التنظيمات الضخمة ويتفرع عن ذلك « الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها » وقولنا بدوام الوظيفة لا يعنى أنها أصبحت ملكا لشاغلها فهو عرضة للفصل اذا أخطأ •

٦ — من الأصول العلمية للادارة اختيار الأعضاء على أسـاس الكفاية وتدريبهم سواء كانوا موظفين أو اداريين •

مصادر الخطورة فى النموذج البيروقراطى

رأينا أن النموذج البيروقراطى يخضع لست مقاييس هى: التخصص، الاجراءات الروتينية ، التسلسل الرئاسى للسلطات ، التصرف الرشيد، الالتزام بالقوانين واللوائح ، ثبات المرتب ودوام الوظيفة ، وقلنا أنه كلما قرب التنظيم من مطابقة هذا النموذج ، قيل بأن نمط التنظيم بيروقراطى . فالمفروض أن البيروقراطية — بطبيعة تركيبها — تؤدى الى الكفاءة والفاعلية فى اتمام الأعمال . إلا أن الأسلحة الست المذكورة والتى من المفرورض فيها أن تكون مزايا قد تنقلب الى العكس وتصبح مصادر خطر ، وتتوقف درجة الخطر على كيفية استخدام الأسلحة .

ونعالج فيما يلى مصادر الخطورة كل على حدة ، وان كانت هذه الحالات غالبا ما تحدث فى وقت واحد وتتشابك وتزيد الواحدة من مفعول الأخرى . وقد فصلناها هنا بقصد التحليل فقط .

مصادر الخطر فى التخصص :

فى نفس الوقت الذى يؤدى فيه التخصص الى اتمام الأعمال على أحسن وجه وفى أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة ، تؤدى زيادة الاهتمام بالتخصص والعزلة التى يعيش فيها المتخصصون الى أضرار . فغالبا مايهتم المتخصصون بالجزء على حساب الكل فيفقدون بذلك الاطار الكلى ويعيشون فى عزلة تخصصاتهم . وينتج عن التخصص بطبيعة الحال كثرة عدد الموظفين ، وقد يكون ذلك بدون مبرر حقيقى .

كما أن التخصص بطبيعته يؤدى الى أن يكون لكل فرد فى الجهاز الادارى للدولة « مجال اختصاص » معين . فالاختصاص لفظ فى مفهومه مساو للمسئولية عن القيام بواجبات معينة وعدم القيام بواجبات أخرى . وغالبا ما نسمع الجملة التقليدية : « ان ذلك ليس من اختصاصى » أى أن الشخص لا يعتبر مسئولا عن ذلك الجزء من الأعمال .

وبالرغم من أن تحديد المسئولية (تحديد مجال الاختصاص) من الأمور الأساسية فى التنظيم ، وليس هناك تنظيم بدون تحديد للمسئولية عن مختلف أجزاء الأعمال ، إلا أن تحديد مجال الاختصاص قد يضر — فى نفس الوقت — بالجهاز الادارى للدولة عندما (١) يتهرب كل فرد من عمله بقوله بأن « ذلك » ليس من اختصاصه (٢) وأن « هذا أو ذاك من اختصاصه فبالرغم من أننا نجد الكثيرين يتهربون من الاختصاص « بداعى الكسل أو عدم وجود فائدة مباشرة » نجد الكثيرين يريدون أن يجمعوا أكبر ما يمكن من مجالات الاختصاص ليرفعوا من أهميتهم الشخصية فى الهيكل التنظيمى • وبذلك تحدث المنازعات المستمرة عن الاختصاصات ومجال الاختصاصات ويصبح ذلك مرضا يميز التنظيم •

والدفع بعدم الاختصاص غالبا ما يؤدى الى (١) اما تحويل الموضوع الى جهات أخرى (وهذه قد تدفع أيضا بعدم الاختصاص) (٢) أو رفع الموضوع الى أعلى بطريق التسلسل الرئاسى — والسلطة العليا قد تقوم برفعه بدورها الى أعلى — الى أن يجد الموضوع جهة الاختصاص !

من هذا يتضح أن التخصص ومجال الاختصاص من الأسلحة التى اذا لم تستخدم بحكمة أصبحت خطرا يهدد التنظيم وغالبا ما تهدده !!

مصادر الخطر فى الاجراءات الروتينية :

رأينا أن الروتين — فى حد ذاته — ليس مرضا • أما اذا (١) تعقدت الاجراءات أو (٢) وضعت بطريقة لا تتناسب مع العملية أو (٣) كانت غير منطقية أو (٤) وضعت فى الحالات التى لا تتطلب اجراءات أو (٥) زادت الخطوات عن الحد الضرورى اللازم أو (٦) ارتبطت بعدد من المستويات الادارية فان الروتين يصبح سلاحا خطرا يهدد التنظيم لأنه يشل الجهاز الادارى عن العمل ويزيد من الشكاوى • فاذا لم توضع

الاجراءات الروتينية بشكل يتلاءم مع طبيعة العمل فانها تصبح مرضا يعيب التنظيم ويهدده وهي غالبا ما تهدده !!

مصادر الخطر فى التسلسل الرئاسى :

رأينا أن التسلسل الرئاسي يحدث تماسكا فى التنظيم ... أما فى الحالات التى (١) تتركز فيهـا السلطة فى المستويات الادارية العليا أو (٢) لا يقدر فيها المرؤوسون فى المستويات الادارية الأقل على تحمل مسؤلياتهم فانه غالبا تشل حركة الأعمال فى المستويات الادارية المختلفة نتيجة ضرورة الرجوع باستمرار الى السلطات العليـا فالتسلسل الرئاسى فى حالة تركيز السلطة(١) فى المستويات العليا غالبا ما يسلب المديرين فى المستويات المختلفة القدرة على التصرف واتخاذ القرارات ويزداد الطين بلة اذا لم يتمتع المرؤوس بالقدرة على تحمل المسئولية حيث يميل لى الرجوع الى المستويات الأعلى فى كل صغيرة وكبيرة وهو فى ذلك يتخلص من كل نقـد قد يوجه اليه مستقبلا حيث يقول ، لقد أمرنى رئيسى بذلك ... ماذا أفعل ؟ خصوصا وأنه لا يجـوز للمرؤوس — كقاعدة عامة — الامتناع عن تنفيذ أمر صادر من رئيسه حتى ولو اعتقد أنه خطأ .

ان مطالبة الرؤساء مرؤوسيهم بضرورة عرض الموضوع أولا قبل التصرف (وهو مظهر من مظاهر تركيز السلطة) غالبا ما يخلق نوعا من الجمـود العقلى لدى المرؤوسين يفقدهم روح المبـادأة والتفكير الابتكارى .

فى هذه الحالات قد يصبح التسلسل الرئاسى خطرا يهدد التنظيم وغالبا ما يهـدده !!

---

(١) يكون تركيز السلطة فى المستويات العليا نتيجة : ١ — شعور بعدم ثقة الرئيس فى مرؤوسيه لسبب حقيقى أو وهمى . ٢ — انهيار أخلاق المرؤوسين . ٣ — عدم قدرة المرؤوسين فعلا على تحمل المسئولية . ٤ — اهمية الامور موضع السلطة .

مصادر الخطر فى التصرف الرشيد :

رأينا أن التصرف الرشيد صفة حميدة من صفات التنظيم ، إلا أن موضوعية الأفراد وعدم انفعالهم سواء كان الانفعال فى اتجاه الحب أو الكراهية ، الحماس أو التبلد ، الاقدام أو التوقف أو الاستثناء لظروف انسانية ، يخلق نوعا من الجمود ازاء شعور الأفراد حيث يكون التصرف بصرف النظر عن الظروف الشخصية التى يواجهها الفرد ويصبح شعور الأفراد مسألة ثانوية • اذا لم يراع شعور الأفراد وخاصة تحت الظروف القاسية فان التضحية بشعورهم قد يكون مصدر خطر وغالبا ما يكون •

مصادر الخطر فى الالتزام بالقوانين واللوائح :

رأينا أن الالتزام بالقوانين واللوائح يضمن التماثل والعدالة فى تصرفات الأفراد وهو بهذا صفة حميدة • أما اذا (١) زادت القوانين عن الحد أو (٢) تعددت بشكل يغطى كل التفاصيل الممكنة والمحتملة وبالنسبة لكل الأمور الصغيرة والكبيرة أو (٣) كانت غير متلائمة مع الحالات أو الظروف التى نشأت من أجلها وأصبحت لذلك جامدة أو (٤) تضاربت وتشابكت بعضها مع بعض • أو (٥) تغيرت بمعدل غير عادى وبشكل يهدم الاستقرار التشريعى ، اذا حدث كل هذا (أو بعضه) فان الالتزام بهذه القوانين يصبح عبئا على التنظيم ويهدد كيانه •

فاذا زدنا على ذلك الجمود الفكرى عند من يطبقون القوانين ، أو الميل الى الأخذ بحرفية القانون خوفا من الوقوع فى أخطاء يعاقب عليها القانون (وهذا غالبا ما يحدث) أو عدم الاستعداد لاصلاح الأمور (بطلب تعديل القوانين واللوائح) فاننا نصل الى حالة الجمود وقد تصبح القوانين بذلك خطرا يهدد الكيان التنظيمى وغالبا ماتهدده!!

مصادر الخطر فى ثبات المرتب ودوام الوظيفة :

المفروض أن المرتب الثابت والوظيفة الدائمة تدخلان روح الاطمئنان والاستقرار على الموظف وهذا يجعله يقبل على عمله بجد ونشاط

وعزيمة إلا أن ثبات المرتب ودوام الوظيفة إذا استغلا استغلالا سيئا من الموظفين فان ذلك غالبا ما يهدد التنظيم بالخطر • فالحصول على مرتب ثابت (لا يتأثر بمستوى الأداء) والاستقرار فى الوظيفة (فيما عدا الفصل للاخلال بالشرف) قد يؤديان إلى : (١) التكاسل والخمول طالمـا أن الموظف سيقبض راتبـه الشهرى سـواء عمل أو لم يعمل وسواء عمل بجـد أو عمل الحد الأدنى ! (٢) اللامبالاة فى تنفيـذ الأوامر أو العصيان أو الخطأ المتعمـد طالمـا أنه ليس من السهل انهاء وظيفته لخضوع الفصل لاجراءات محـددة فى القانون وغالبـا ما تكون طويلة وبطيئة ••• الخ • (٣) محاولة الاستفادة الشخصية على حساب المصلحة العـامة •

وعلى هذا فثبات ودوام الوظيفة اذا استغلا استغلالا سيئا غالبـا ما يكونان خطرا على التنظيم إذ يدفعان الموظف الى عدم المبالاة •

أخطر مرض للبيروقراطية العـامة :

اذا اجتمعت الأسلحة المذكورة كلها أو بعضها فى وقت واحد أمكننا تصور وجود عـدة مخاطر فى التنظيم البيروقراطى منها : التنازع على الاختصاص ، ••• الدفع بعدم الاختصاص ، الاجراءات الروتينية المعقدة والمرتبطة بعـدة مستويات ادارية فى أمور لا تستحق ، تركز السلطـات فى المستويات الادارية العليا وشـل العمل فى المستويات الادارية الدنيا ، النظرة الجامدة للأمور دون اعطاء أى اعتبار للنواحى الانسانية حتى فى الحـالات الاستثنائية ، التشبث بالنص الحـرفى للقوانين ، تحويل الموضوعات للاستيفاء فيما يتعلق بتفسير القوانين واللوائح ، الكسل وعـدم المبالاة والخمول ••• الخ •

ان نقط الضعف هـذه — اذا ما ظهرت فى المشروعات الخـاصة الكبيرة التى تهدف الى تحقيق أرباح — فانه غالبا ما يمكن اكتشافهـا ومعالجتها بسرعة فائقة لأن وجود أى نقط للضعف يؤثر بطبيعة الحال على معدل الأرباح وحيث تعتبر الأرباح — الى حد كبـير — مقياس

للكفاية والفاعلية فى اتمام الأعمال . فاذا انخفضت الأرباح دق ناقوس الخطر وارتفعت الصيحات بضرورة الاصلاح السريع !

وعلى هـذا فان عدم وجود مقاييس لقياس الكفاية والفاعلية فى التنظيمات الحكومية — وهى بطبيعتها تهدف الى تقديم خدمات عامة لا تحقيق أرباح — يكون بمثابة مصدر كبير للخطورة يزيد من حـدة المشكلة ويتفاعل مـع مصادر الخطورة الأخرى التى تكلمنا عنهـا . ويؤدى ذلك بالضرورة الى مرض يعتبر من أخطر أمراض التنظيمات الحكومية . وهذا المرض مماثل فى طبيعته للمرض الذى يصيب الانسان والمسمى « مرض الفيل » .

فالبيروقراطية العـامة لها قدرة عجيبة على التوسع الذاتى : حيث يزداد عدد المكاتب وكأن المكاتب تلد مكاتب .. وحتى اذا تقرر الغـاء مكاتب معينة فانه غالبا ما نرى أن هناك مكاتب جديدة أنشئت للاشراف على الغاء تلك المكاتب كما لوحظ أنه كلما قلت المهام الحقيقية لوحدة ادارية زاد عدد الموظفين فيها « قانون باركنسون »[1] .

مصـادر الخطورة الخـارجية

تكلمنا فى الصفحات السابقة عن مصـادر الخطورة النـابعة من النموذج البيروقراطى ذاته . إلا أننا نلاحظ أن هناك مصادر للخطورة خـارجة عن التنظيم ذاته من الظروف السياسية أو الاجتماعيـة أو الاقتصادية أو الجغرافية أو التاريخية ... الخ . وعلى هذا يمكن تمييز أربع صور لبيروقراطية :

١ — بيروقراطية الوصاية .
٢ — بيروقراطية الاستبداد .
٣ — بيروقراطية الطائفية .
٤ — بيروقراطية المحسوبية .

---

(1) Parkinson's Law Parkinson

من الأمثلة على بيروقراطية الوصاية البيروقراطية فى الصين القديمة؛ حيث يعتمد هذا التنظيم الى حد كبير على مجموعة من العقائدوالتعاليم مثل التعاليم الكونفوشية Confucianism • وتكون مسئوليةالحكومة هى « المحافظة على التقاليد الأخلاقية للمجتمع »(١) وعلى هذا فان الواجب الأول للموظف الحكومى أن يكون نموذجا للحياة المثالية وهذا يتطلب منه الاعتماد على المأثورات والمعتقدات دون الاعتماد على الرأى: حيث تكون المهارة المطلوبة فى الادارة البيروقراطية هى حسن استخدام المبادىء الأساسية فى العلاقات الاجتماعية •

ومن أمثلة بيروقراطية الاستبداد — يمكننا القول — البيروقراطية فى مصر القديمة حيث تحكمت الحكومة فى توزيع مياه النيل — وهو المصدر الوحيد لرى الأراضى والشرب — وتركزت السلطة وأصبحت تأخذ صورة الطغيان والاستبداد ويكفى أن نتصور كيفية جباية الضرائب لحساب الحكام أيام الفراعنة •• أو حتى فى الأيام التى سيطر فيها الحكام الاقطاعيون على الحكم ••

ومن أمثلة بيروقراطية الطائفية تلك البيروقراطية التى ظهرت فى اليابان فى أواخر القرن التاسع عشر حيث كان الطريق للتعيين بالجهاز الادارى مقصور على المتخرجين المتفوقين من كلية الحقوق فى الجامعة الامبراطورية بطوكيو •• وقد كانوا بطبيعة الحال من الطبقة الراقية •

ومن الأمثلة على بيروقراطية المحسوبية تلك التى كانت فى بريطانيا حيث تعددت الأحزاب • فاذا قام حزب بتولى رئاسة الحكومة فانه غالبا ما يقوم بملء مراكز السلطة بالأنصار لضمان الامساك بزمام الأمور •

---

(1) «Maintenacé of moral tradition is thé main task of Govérnmént». Séé Confuicanism in Action, ed. Nirison and Wright, Stanford University Press, California P. 141.

النتيجة والخلاصــة

يبدو أن الاستخدام السيء لأركان التنظيم البيروقراطى كان ولا يزال ملازما له لدرجة أن الكثيرين اعتقدوا على مر الزمن أن البيروقراطية شيء فاسد غير محبوب ، أو أن البيروقراطية مفهوم ملازم للتعقيدات المكتبية(١) Red Tape وأنها مرض مزمن من أمراض الادارة •

ولمــا كانت البيروقراطية صفة ملازمة للتنظيمات الضخمة وكانت الحكومات عادة تتميز بالضخامة فقد اعتقد بعض الناس أن البيروقراطية هى كل تدخــل من الحــكومة أو كل تدخــل على مستوى كبير من الحكومة(٢) • ولمــا كانت أعمــال الحكومات تتميز بكثرة القوانين واللوائح فقد اعتقــد بعضهم أن البيروقراطية هى نوع من الادارة تحكمه القــوانين واللوائح(٣) • واذا كان بعض الاداريين يظهرون بسلطه استبدادية تتحكم فى مصالح الشعب فقد التصق ببعض الأذهان أن البيروقراطية نوع من استبدادية طبقة بالمجموع •

أمام كل هذا أصبح « البيروقراطى » هو الشخص الذى التصقت به الصفات الآتية :

١ ــ البطء والكسل وعدم المبالاة •

٢ ــ جمود العقل وعدم القدرة على التصرف وانعدام المبادأة •

٣ ــ التطبيق الحرفى القوانين •

٤ ــ التخلص من المسئولية بعدم أو تأجيــل اتخاذ قرارات أو القائها على غيره •

---

(١) هذا هو المفهوم الشائع لدى عامة الناس •

(2) Marx : The Administrative State.

(3) Von Mises : Bureaucracy.

٥ — الاخلاص لهذه الصفات (الإخلاص البيروقراطى) .

وعلى هذا يبدو أن فساد البيروقراطية مشكلة أخلاقية ومهنية الى حد كبير .

إلا أننا نحب أن نكرر أن البيروقراطية سلاح ذو حدين فهو تنظيم معين — ترتكز على صفات خاصة — المفروض فيه أن يؤدى الى اتمام الأعمال على أحسن وجه أما اذا أسىء استخدامه فانه غالبا ما يؤدى الى الفشل والبوار ويصبح بذلك مرضا . فالبيروقراطيه فى ذاتها ليست مرضا من أمراض الادارة **إلا إذا أساء الاداريون والموظفون — على اختلاف مستوياتهم — استخدام الأركان** التى يعتمد عليها التنظيم البيروقراطى . فالمفروض فى البيروقراطية أنها تنظيم نموذجى تتوافر فيه صفات تتلائم مع الأعمال الضخمة سواء كانت هذه الأعمال خاصة أم عامة (حكومية) .

أصل كلمة البيروقراطية

لنا الآن أن نتساءل . ما هو أصل كلمة البيروقراطية ؟ ان كلمة بيروقراطية ترجمة للاصطلاح الانجليزى Bureaucracy وأصلها غير واضح تماما فيما عدا الاشارة الى الأصل الفرنسى . فالنصف الأول من الكلمة يقال إنه يرجع الى كلمة burrus اللاتينية — ومعناها لون داكن معتم يتناسب مع المهابة وربما يعبر عن التستر على الأعمال السيئة[1] . وكلمة labure وهى كلمة فرنسية قديمة تعبر عن نوع من الأقمشة يستخدم كغطاء للمكاتب التى يجتمع أمامها رجال الحكومة . وقد أطلق على المكتب بعد ذلك كلمة Bureau اشتقاقا من القماش . أما المقطع الثانى من الكلمة فيقصد به « حكم » . وعلى

(1) Marx : The Administrative State.

هذا تكون كلمة البيروقراطية موازية لمعنى « حكم عن طريق المكاتب » .
ويسند الكثيرون لفظ بيروقراطى Buréaucraté الى وزيز التجارة الفرنسى فى القرن الثامن عشر فنسنت دى جورنيه Dé Gournay هذا وقد ارتبطت نشأة دراسة البيروقراطية مع أعمال ماكس ويبر (عندما تكلمنا عن النموذج البيروقراطى) .

لمحة سريعة عن طرق تجنب مصادر الخطر

توصلنا فى بحثنا الى أن البيروقراطية فى حد ذاتها ليست مرضا وانما من الممكن أن تكون كذلك اذا أسيء استخدام الأركان التي يعتمد عليها التنظيم البيروقراطى . ويجب أن نفرق باستمرار بين أعراض المرض وأسبابه . فالتعقيدات المكتبية وتأخر أداء العمل والخمول وعدم المبالاة ليست إلا أعراضا ومن الضرورى دراسة أسباب المرض ذاته وتكمن هذه الأسباب فى الأركان التى يعتمد عليها التنظيم البيروقراطى والتى سبق أن تعرضنا لها بالتفصيل . وعلى هذا نلخص فيما يلى — بتبسيط شديد — بعض طرق تجنب مصادر الخطر فى التنظيمات البيروقراطية(١) .

(لاحظ أن الحل لايمكن أن يتم بقوة القانون أو بانشاء هيئات أو أجهزة مركزية تضاف مكاتبها الى مكاتب البيروقراطية ... أن ذلك يزيد الطين بلة . وعلى هذا يجب أن يكون الحل ذاتى على مستوى كل وحدة ادارية رئيسية .

١ — تصغير حجم الجهاز الادارى بقدر الامكان فمعظم مشاكل التنظيم البيروقراطى ناتج من كبر الحجم ويتم ذلك بطريقة من الطرق الآتية :

(أ) الاقلال من المناصب الادارية بقدر الامكان .

---

(١) لاحظ أن هذه الطرق تحوى المفاهيم والاسس العلمية فى الادارة موضوع هذا الكتاب .

(ب) الاقلال من المستويات الادارية بقدر الامكان وبذلك يقل خط السلطة .

(جـ) اتباع مبدأ التنظيم الفيدرالى كلما أمكن بمنح الوحدات الادارية الرئيسية سلطات واسعة واعتبارها مستقلة الى حد كبير فى حدود الأهداف العامة للدولة .

٢ — تحديد أهداف الأجهزة الادارية تحديدا واضحا وتحديد أهداف الوحدات الادارية المختلفة والتأكد من ارتباط بعضها ببعض أفقيا ورأسيا .

٣ — الاقلال بقدر الامكان من نطاق الاشراف بالنسبة للاداريين الذين يشرفون على عدد كبير من المرؤوسيين أوزيادة (نطاق الاشراف) عدد المرؤوسين بقدر الامكان بالنسبة للاداريين الذين يشرفون على عدد صغير . (لاحظ أن لنطاق الاشراف علاقة كبيرة بعدد المستويات الادارية) .

٤ — اختيار الرؤساء الاداريين بطريقة علمية بحيث يتلاءم كل ادارى مع الوظيفة التى يشغلها كما أنه من الضرورى فتح المجال أمام الاداريين وتدريبهم وتطوير آفاقهم وتكوين صف ثان من الاداريين مستعد لتولى المناصب القيادية الادارية .

٥ — الثقة فى الرؤساء الاداريين (على اختلاف مستوياتهم) واعطائهم سلطات تتلاءم مع المسئوليات الملقاة على عواتقهم ولو تطلب الأمر التغاضى عن بعض الأخطاء(١) . وهذا يتطلب تفويض السلطة للمستويات الادارية الأقل كلما أمكن وبذلك تقل مشكلة التسلسل الرئاسى وتركيز السلطة .

---

(١) بمعنى أن تكون محسوبة ومنسوبة الى مستوى أداء معين .

ومن المظاهر الحقيقية لتفويض السلطة فى الحكومات الكبيرة :

(أ) اتباع نظام الادارة المحلية واعطاء السلطات المحلية صلاحيات كبيرة وبذلك يقل حجم التنظيم المركزى •

(ب) اتباع نظام « الادارة الذاتية » للمصانع بمعنى اعطاء سلطات واسعة لادارة المشروعات وتنازل الحكومة عن التخطيط الدقيق والاكتفاء بوضع خطة عامة • وهذا النظام هو ماستخدمته يوغوسلافيا فى حل مشكلة البيروقراطية •

٦ — اقامة نظام المكافأة والعقاب يسمح للتشجيع على الأعمال الممتازة والعقاب فى حالة الانحرافات الناتجة من التدهور الخلقى أو الأخطاء الناتجة من عدم المبالاة والكسل أو الأخطاء الادارية وخاصة اذا كانت فادحة فانها تلحق ضررا كبيرا بالموارد الاقتصادية والبشرية وبشكل يمنع السلبية !!

٧ — اعادة النظر فى القوانين واللوائح بقصد :

(أ) الغاء القوانين التى لا تتفق مع الحالات التى صدرت من أجلها •

(ب) الغاء القوانين فى الحالات التى لا تتطلب قوانين •

(جـ) تطوير القوانين بشكل يحقق التوازن بين الكفاية والفاعلية فى اتمام الأعمال من ناحية وبين العدالة من ناحية أخرى •

٨ — تبسيط الاجراءات الروتينية وذلك :

(أ) بالغاء الخطوات غير الضرورية •

(ب) بالغاء الاجراءات فى الحالات التى لا تتطلب اجراءات •

(جـ) بالغاء أو بتقليل المسويات الادارية التى تتعلق بها هـذه الاجراءات •

٩ — اقامـة وتدعيم ونشر الوعى الخلقى والمهنى لـدى جميـع الاداريين والموظفين والناس بصفة عامة •

يعتقد المؤلف أن العودة الى الفضيلة أساسى لتحقيق أى اصلاح أو تطوير ادارى فليس هناك من فائدة ترجى من اعادة تنظيم أو اعادة وضع لوائح جديدة •• الخ اذا كانت أخلاق الناس المهنية ضعيفة أو سيئة • ويعتقد الحكيم الصينى « كونفوشيوس » أن فضيلة الانسان الكاملة ذات أهمية أعظم من كفايته فى الوظيفة الحكومية • فمن أقواله مثلا[1] أن « المعرفة هى الالمـام بالسلوك الصحيح » و « تعامل مع عامة الناس كما لو أنك تؤدى فريضة دينية » •

ورحم اللــه شوقى إذ يقول :

وانما الأمم الأخلاق ما بقيت   فان ذهبت أخلاقهم ذهبوا

فاذا التزمنا بالقيم الأخلاقية الحميدة وفهمنا واستخدمنا ما تقضى به الأصول والأسس العلمية فى الادارة (موضوع هذا الكتاب) فاننا سنتجنب الانحراف البيروقراطى وتتم الأعمال بكفاءة عالية مع رضا المصالح المختلفة •

* * *

(١) حكمة الصين ، فؤاد محمد شبل — دار المعارف •

الباب العاشر

مراجعــة وتقييم الادارة

الفصل الرابــع والثلاثون : أسلوب مراجعة وتقييم الادارة

الفصل الخامس والثلاثون : مبــادىء الادارة (ملخص)

الفصل الرابع والثلاثون

أسلوب مراجعة وتقييم الادارة

(ترمومتر ادارى لقياس مدى فاعلية الادارة وكفاءتها)

الغرض من هذا الفصل عرض « ترمومتر ادارى » صممناه لقياس مدى فاعليةالادارة وكفايتها وباستخدام هذا الترمومتر فى مراجعة وتقييم الادارة يمكن اكتشاف نقط الضعف بقصد تحسين جودة الادارة • وهذا الترمومتر يحوى المبادىء الأساسية التى عولجت فى هذا الكتاب والتى تم تلخيصها فى الفصل التالى •

فى مفهوم مراجعة وتقييم الادارة :

يقصد بمراجعة وتقييم الادارة : **« الدراسة الانتقادية للنشاط الادارى بأكمله فى المنظمة بقصد الكشف عن نقط الضعف فيه بغية احداث التحسينات قبل فوات الأوان »** •

من هذا التعريف يتضح أن مراجعة وتقييم الادارة عملية نقد ذاتى للاداره ونشاطها ، وهى تشمل جميع أوجه النشاط الادارى وليس جزءاً منه ؛ كما أنها دراسة تهدف الى اكتشاف نقط الضعف فى الادارة بغية تقويتها والتغلب على أسباب الضعف فى الوقت المناسب • ولما كانت طبيعة النشاط الادارى متداخل ومتشابك بعضه مع بعض ؛ فاذا أمكن معرفة وجوه الضعف فى هذه السلطة المتصلة من الأعمال الادارية ، فانه يكون من السهل احداث التحسينات قبل أن يستفحل الأمر ويصبح العلاج صعبا أو مستحيلا •

أعراض ضعف الادارة

الادارة — كما قلنا — نشاط يتعلق باتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين • فاذا لم تتم الأعمال على خير وجه ظهرت أعراض تشير الى وجود نقط ضعف فى الادارة ، تماما عندما لا يكون الانسان سليما فانه يمكن تمييز عدة أعراض تعتبر بمثابة اشارة الى وجود مرض أو ضعف ويتطلب الأمر حينئذ الفحص الشامل لمعرفة نوع المرض أو الضعف • كذلك فى الادارة فهناك أعراض تدل على وجود نقط للضعف ويتطلب الأمر حينئذ القيام بفحص شامل للنشاط الادارى •

لسهولة التحليل سنقول أن هناك نوعين من أعراض ضعف الادارة : أعراض خـارجية وأعراض داخـلية • وتنشأ الأعراض أو المشاكل الخارجية من عـلاقة المشروع بعملائه ومستثمريه ودائنيه ومورديه والمتعاملين معه •• أما الأعراض أو المشاكل الداخلية فهى تنشأ داخل المشروع ذاته • ولا يشترط وجود كل هذه الأعراض وانما يكفى وجود بعضها لكى يشير الى وجود ضعف أو سوء أو خلل فى الادارة •

الأعراض الخارجية :

١ — شكاوى العملاء وعدم رضاهم : تعتبر شكاوى العملاء المستمرة والمتكررة من أهم الأعراض التى تشير الى ضعف الادارة سواء كانت هذه الشكاوى متعلقة (أ) بالسلعة أو الخدمة التى تؤدى (ب) سعرها (ج) مستوى جودتها (د) درجة تنوعها (هـ) كيفية تقديمها أو تأديتها (و) ميعاد تأديتها •• الخ • وقد تكون هـذه الشكاوى فى شكل ظاهر مكتوب أو فى شكل صامت (بالامتناع عن التعامل مع المشروع) • هذا ويكون الأمر خطيرا للغاية اذا كانت فكرة العملاء عن المشروع رديئة أو سيئة وتكون أكثر خطورة اذا تعـدت الى الرأى العام •

٢ — نقص المبيعات المستمر : ان تدهور أرقام المبيعات (أوالخدمات) بشكل مستمر وبشكل لا تبرره قوى خارجية عن ارادة الادارة من أهم الأعراض التى تشير الى ضعف الادارة . ويجب ألا يفهم أن عكس ذلك صحيح بمعنى أن زيادة المبيعات دليل على قوة الادارة . فزيادة حجم الانسان لا تعنى بالضرورة تحسن فى صحته .

٣ — صعوبة تمويل المشروع : اذا وجد المشروع صعوبة فى الحصول على أموال لازمة لاستثماراته فان ذلك يشير الى ضعف ما فى الادارة .وتظهر هـذه الصعوبة فى حالة امتناع بعض البنوك أو الشركات عن تمويل المشروع أو تقييد حريته فى شروط العقد دون مبررات خارجية .

٤ — الانخفاض المستمر فى ربحية المشروع : اذا قلت أرباح المشروع بصفة مستمرة فانه يمكننا القول مع التحفظ بأن هناك خطرا يهدد المشروع ويتطلب الأمر فحص الادارة لمعرفة نقط الضعف. ونحن نقول مع التحفظ لأن الأرباح لا تعتبر مقياسا حقيقيا لفشل المشروع أو نجاحه خصوصا اذا تغيرت طريقة احتساب الاستهلاكات وغيرها من المصروفات التى تؤثر على حساب الأرباح والخسائر . كما أنه يجب ربط أرباح المشروع بمقدار الأموال المستثمرة فيه وهو ما يعبر عنه بالعائد على رأس المال المستثمر (خارج قسمة الأرباح على رأس المـال المستثمر) فاذا كان هذا المعدل فى انخفاض دائما فان ذلك دليل على وجود نقط ضعف للادارة .

٥ — التأجير المستمر والمتكرر للبضاعة أو المواد الواردة للمشروع غالبا ما يظهر مشاكل خفية (مثل سياسات تخزين غير واقعية.. أو تخطيط غير سليم للعمليـات ... الخ) كمـا أن الشكاوي

المتكررة المتصلة بجودة الأصناف الواردة غالبا ما يكون نتيجة
اتباع سياسات شراء خاطئة •

٦ ــ شكاوى المستثمرين من قلة الأرباح التى تم تحقيقها أو الأرباح
التي تم توزيعها أو التى تم اضافتها للاحتياطى •• أو انهيـار
المركز السوقى للمشروع •

الأعراض الداخلية :

٧ ــ كثرة وتعـدد واستمرار الخلافات والتضارب والاحتكاك بين
الوحدات الادارية فى المشروع وهو ما يشير الى وجود نقـط
ضعف أو أخطاء فى التنظيم (تحديد المسئوليات والسلطـات
والعـلاقات الرأسـية والأفقيـة) •

٨ ــ انخفاض الحـالة المعنوية بين الموظفين ويظهر ذلك بملاحظة
أعراض أخرى : (١) كثرة الاستقالات الاختيارية • (٢) كثرة
طلبات النقل • (٣) كثرة الفصل والاجراءات التأديبيةالأخرى•
(٤) كثرة الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم • (٥)
كثرة الوظائف الخالية التى مر وقت كبير عليها وهى شاغرة •
(٦) انخفـاض فى معدل الانتاج أو العمل • (٧) كثر ةالعوادم
(الأشياء والمواد التالفة) الناتجة من استخدام كمية معينة من
المواد • (٨) كثرة الحوادث وتكرارها وتنوعها • (٩) كثرة مرات
الغياب للمستخدم الواحد وكثرة الأشخاص الذين يتغيبون •
(١٠) كثرة أيام الاضراب وتعدده • (١١) كثرة التأخير بالنسبة
للمستخدم الواحد وكثرة عـدد الأشخاص الذين يتأخرون عن
العمل عادة • (١٢) كثرة الشكاوى المرسلة للادارة أو المرسلة
لمكاتب العمل • (١٣) كثرة الوفيات أثناء العمل •

٩ ــ تأخر اتخاذ القرارات : وغالبا ما يكون ذلك نتيجة إما (١) قلة
عدد الاداريين • (٢) أو تركيز شـديد للسلطة فى المستويات

الادارية العليا (٣) عـدم قدرة الاداريين على اتخاذ قرارات « عدم ملاءمتهم لمسئولياتهم » • (٤) أو قلة السياسات الموضوعة من أعلى • (٥) أو تغير السياسات باستمرار دون دراسة جميع نواحى الموضوع •

١٠ — تأخر تنفيذ العمل والبطء الملحوظ فيه : ان تأخر التنفيذ غالبا ما يوحى بوجود نقط ضعف فى التخطيط أو عدم ربطه بالمناصب الادارية أو عدم ملاءمة الموظفين للأعمال المسندة اليهم أو كثرة الاجراءات وتعقدها أو انخفاض الحالة المعنوية •• الخ •

١١ — زيادة هائلة فى حجم الأوراق المكتبية : أن الزيادة الهائلة فى حجم الأوراق المكتبية مشكلة ناتجة عن كثرة الاتصال (ايصال واستلام المعلومات) • وقد يقال ان كثرة الأوراق دليل على كثرة العمل ولكن ليس ذلك بالضرورة فغالبـا ما تكون كثرة الأوراق دليلا على تعقد العمليات حيث تطلب كل وحـدة من وحـدات المشروع نسخة من كل رسالة مرسلة لوضعهـا فى أرشيف خاص • (انى اسمى هـذا الأرشـيف بأرشـيف الاعتذارات والتخلص ••) وعلى هـذا فان الحصول على نسخ من المكاتبات تعتبر بمثابة مظاهر المركز الادارى •

١٢ — تعـدد وتنوع صـور الاختلاسات المـالية والعجز المـالى فى الخزائن •

١٣ — تعدد وتنوع السرقات فى البضاعة المخزونة سواء كانت هـذه البضاعة جاهزة أو تحت الطلب أو مواد خام أو مواد تشهيل وصيانة •• الخ •

١٤ — كثرة الخلافات الشخصية وتعـددها وشمولها عدد كبير من المستويات الادارية •

فيما تقـدم مجموعة من الأعراض التى إن وجدت أو وجد بعضها

تطلب الأمر القيام بفحص قد يكون شاملا أو جزئيا للنشاط الادارى الكلى بعــرض الكشف عن أسباب الضعف . وهــذه الدراسة بمثابة الفحص الطبى وتسمى — بلغة الادارة — « مراجعة وتقييم الادارة ».

ولا يتم الكشف عن الادارة فى الحالات التى تظهر فيها كل أو بعض الأعراض السابقة فقط وانما فى حــالات أخرى نلخصها فيما يلى :

(أ) حالة خلو أحــد مناصب الادارة العليا . (ب) حالة انتقال أدارة المشروع من أصحابه الى مديرين مهنيين .(جـ) حالة تغيير أهــداف المشروع . (د) حالات التوســع والاندماج على المستوى المحلى أو المستوى العــالمى .

المشاكل التى تعترض فحص النشاط الادارى

غالبــا ما يكون من العسير اقنــاع المريض بالذهاب الى الطبيب لفحصه لمعرفة طبيعة المرض وأسبابه ونجــد نفس الظاهرة فى فــكرة فحص الادارة . ان فكرة فحص الادارة غالبا ما تثير الانفعــالات ويعتبرها الكثيرون مسألة كرامة اذا حاول البعض دراســة التصرفات الادارية بقصد معرفة الضعف . وعلى هذا يمكن القول بأن درجة قبول فكرة فحص الادارة تتوقف على اعتبارات أربع : (١) طبيعة المشكلة. (٢) اعتبــارات سيكلوجية . (٣) الظروف « السياسية » السائدة فى المشروع . (٤) المستويات الادارية موضع الفحص . وسنعالج فيما يلى هــذه الاعتبارات .

١ — طبيعة المشكلة : ان قبول فكرة فحص النشاط الادارى غالبــا ما تتناسب تناسبا عكسيا مع التغيرات والتهديدات التى قــد تنتج عن عملية الفحص ، بمعنى أن الاداريين لن يتقبلوا فكرة الفحص اذا شعــروا بأن الفحص سيظهــر أخطاء تؤثر على مراكزهم . ومن ناحية أخرى فانه من السهل فحــص عملية فاشلة طالمـا أن أى تغييرات تكون مفضلة عن الفشل .

٢ — اعتبارات سيكولوجية : من أقـــدم عبارات الجـدل الانسانى المعارض للتغيير الصرخة القوية القائلة : « طول عمرنا بنعمل كده » هذا الاتجاه مستمد من أن الانسان بطبيعته يعتاد شيئا معينا وتصبح العـــادات والتقاليد فى العمل ليست فقط مريحة وإنما تولد التأكد ، وهذا بالتالى يولد الاطمئنان ، والاطمئنان يزيد من القدرة على العمل • ليس هذا فحسب بل انه غالبـــا مايكون النظام القائم ذا فائدة لأشخاص معينين ، ولذلك فأى تغيير فى الأوضاع القائمة قـــد يهدد مصلحة بعض الأشخاص ومركزهم • وأخيرا فان قـــدرة الفرد على التصور والتخيل محدودة بمقدار خبرته • وعلى هذا فالتعقيـــدات الموجودة والطرق المعروفة تكون مرغوبة أكثر من تلك التى تعطى وعودا بالتحسين على أساس أن « ما نعرفه أحسن مما لا نعرفه » •

٣ — التكتلات السياسية بين عـــدة مجموعات غير رسمية (علاقات خاصة) غالبا ما تعترض على فكرة الفحص لمجرد أنها صدرت من مجموعة أو كتلة أخرى فى المشروع •

٤ — المستويات الادارية : اذا كان الفحص يشمل المستويات الادارية العليا فغالبا ما نتوقع المعارضة بعـــكس ما اذا كان الفحص قاصرا على مستويات ادارية أقل •

من يقوم بالفحص الشامل للادارة ؟

يقوم أصحاب المشروعات أو رئيس مجلس الادارة بعملية الفحص الشامل للادارة باعتبارهم أصحاب السلطة العليا • أما فى البلاد التى تأخذ بنظام الشركات العامة فاننا نرى أن الهيئات المشرفة على هـــذه الشركات (مثـــل المؤسسات العـــامة فى ج•م•ع) هى التى يجب أن تقوم بهذا الفحص • ونحن نرى أنه لا يصح للمدير العام ذاته القيام بعملية فحص الادارة لأنه :

١ — غالبا ما يـــكون منغمسا فى الجـــو الذى خلق المشاكل وبذلك يصعب تمييز مصادر المشاكل طالمـــا أنه تعود عليها •

٢ ـ غالبا ما يحد الفحص من حريته فى العمل لأنه غالبا ما يكون متأثرا برأى نهائى حتى قبل القيام بالفحص •

٣ ـ غالبا ما يحاول المرؤوسون الدفاع عن الأوضاع القائمة •

٤ ـ غالبا مالايسمح وقته بالقيام بهذه العملية الشاقة (كماسنرى)

وعلى هذا يمكن التمييز بين طريقتين لفحص الادارة : (١) مكاتب الاستشارة والمتخصصين فى الإدارة • (٢) لجنة من الاداريين بالمشروع ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب • فمن مزايا استخدام مكاتب الاستشارة وخبراء الادارة • (أ) التخصص • (ب) الموضوعية والبعد عن التيارات السياسية والعاطفية داخل المشروع وعدم الارتباط بولاء معين لأى مجموعة • ومن عيوب مكاتب الاستشارة : (أ) عدم المعرفة الكاملة بظروف المشروع • (ب) احتمال تسرب الأسرار • (جـ) احتمال تقديم حل نظرى (د) كثرة المبالغ التى تتقاضاها • وفى رأينا أن هذه العيوب تتضاءل أمام عيوب استخدام لجنة داخل المشروع فهذه العيوب هى : (١) قدرة الاداريين على التصور محدودة بخبراتهم والظروف التى يعيشون فيها وغالبا ما يكون سبب المشاكل ناتجا من انغماس الاداريين فى مشاكلهم وبذلك تصعب عليهم رؤية المشاكل الحقيقية • (٢) استعدادهم لأخذ الحقائق كبديهيات دون بحثها أو مناقشتها ••

خطوات فحص النشاط الادارى

تتم عملية فحص الادارة فى المراحل الآتية .

أولا ـ جمع المعلومات وذلك :

(أ) بالاطلاع على اللائحة التأسيسية المشروع لمعرفة أهدافه وسياساته الأساسية وكذلك بالاطلاع على وثائق التخطيط من

لوائح للسياسات ولوائح للاجـراءات والبرامج الزمنيـة والخطط •• وبالاطلاع على لوائح التنظيم من خرائط تنظيمية وأوصاف وظيفيـة للمناصب المختلفة •• وبالاطـلاع على الميزانيات التقديرية وطـرق الرقابة بالتقـارير •• الـخ •

(ب) بالقيـام باستقصاء : أى توجيه أسئلة الى الرؤساءالاداريين وتسجيل ردودهم ومن الضرورى التفرقة دائما بين «الوصف» والآراء بتسجيل الأخيرة بحبر مختلف حتى لا تختلط الحقائق بالآراء ووجهات النظر •

(جـ) بالملاحظة : أى مشاهدة الرؤسـاء والمرؤوسين الاداريين فى تصرفاتهم •

ثانيا : تبويب البيانات : من واقـع المعلومات والحقائق التى تم تجميعها فى المرحلة الأولى يتم تبويب البيانات اما : (أ) حسب عناصر الادارة بالنسبة للمشروع ككل • (ب) أو حسب الوحـدة فى شـكل عناصر الادارة •

ثالثا : تحليل البيانات وتفسيرها : فى هذه المرحلة يتم معرفة نقط الضعف الحقيقية وأسبابها وعلاقتها ببعضها •

فاذا تم اكتشاف نقط الضعف وأسبابها كانت الخطوة التالية هى دراسة البدائل المختلفة للمشكلة واختيار البديل الأمثل والعمل على إحداث التحسينات والغـاء أسباب الضعف فى الوقت المناسب وقبل فوات الأوان •

قائمة استقصاء بقصــد مراجعة وتقييم الادارة
توجه هذه الأسئلة الى كل رئيس ادارى فى المنظمة

١ — بيانات شخصية : السن — اللقب — الوظيفة — الشهادات — المناصب التى تولاها فى مشروعات أخرى — المؤسسات المهنية التى ينتمى اليها .

٢ — ما هى أهداف ادارتك ؟

٣ — من هو الشخص (الأشخاص) المسئول أنت أمامه ؟

٤ — من هم الأشخاص المسئولون أمامك ؟

٥ — هل لديك وصف وظيفى مكتوب لوظيفتك ؟

٦ — هل لديك وصف وظيفى مكتوب لمرؤوسيك ؟

٧ — ما هى الأعمال التى يتطلب الأمر أن تعرضها على رئيسك ؟

— قبل القيام بها .
— بعد القيام بها .

٨ — ما هى الأعمال التى يتطلب الأمر عدم عرضها على رئيسك ؟

٩ — ماهى الأعمال التى تتطلب أن يعرضها عليك مرؤوسوك ؟

— قبل القيام بها .
— بعد القيام بها .

١٠ — ما هى الأعمال التى لا تتطلب أن تعرض عليك أولا ؟

١١ — من هم الأشخاص الذين فى مستوى ادارتك ؟

١٢ — هل أنت عضو فى لجنة ما ؟ ما هى ؟

١٣ — هل لديك سلطة تتناسب مع المسئوليات الملقاة على عاتقك ؟

١٤ — ما هي حـدود سلطاتك بالنسبة لـ :
— انفاق أموال فى مواد خام أو شراء آلات .
— تعيين أو نقل أو فصل موظفين أو عمال .

١٥ — هل لديك نسخ من لوائح السياسات المعمول بها ؟

١٦ — هل تشترك فى وضع السياسات التى تتعلق بادارتك ؟

١٧ — هل هناك ميزانيات تقديرية لكل الأعمال التى تقوم بها ؟

١٨ — ما هى مسئولياتك بالنسبة للرقابة على العمليات ؟
— مجرد قياس النتائج .
— تصحيح الانحرافات .

١٩ — كيف ترفع التقارير الى الرؤساء ؟

٢٠ — ما هى الأعمال الرئيسية التى قمت بها نتيجة وصول تقـارير اليك من مرؤوسيك ؟

الترمومتر الادارى : تصميمه وكيفية استخدامه

يحاول الباحث (القائم بعملية المراجعة والتقييم) وضـع عدد من الأسئلة تكون بمثابة معايير ومقاييس لقياس فاعلية الادارة وكفايتها والكشف عن نقط الضعف ، ثم يسعى الى الاجابة على هذه الأسئلةمن واقع الحقائق التى يحصل عليها . وعملية وضع الأسئلة هذه والاجابة عليها من أصعب الأمور وأعقدها حتى بالنسبة للانسان المتخصص ، فهى تتطلب مجهودا فكريا وعصبيا غير محدودين . لذلك رأينا أن نضع قائمة أسئلة يمكن باستخدامها معرفة نقط الضعف لاحداث التحسينات وقد قمنا بصياغة هذه الأسئلة من واقع المبادىء العلمية التى عرضناها فى الأبواب السابقة ، ولنيكون من الصعب لكل من فهم المبادىء وتفاعل معها أن يتتبع هذه الأسئلة ولكن الصعوبة الحقيقية هى فى تقدير درجة القوة أو درجة الضعف بالنسبة لكل أمر من الأمور بكشف مراجعـة

وتقييم النشاط الادارى . ويحوى الكشف عدة مجموعات أساسية حيث تقسم كل مجموعة إلى أسئلة فرعية . وقد راعينا فى وضع هذا النموذج — كما سبق أن ذكرنا — الاستفادة الكاملة من مبادىء الادارة التى اوردناها فى كتابنا هذا . وكما نلاحظ فى النموذج هناك عدة خانات أمام كل سؤال :

الخانة ج ج ترمز الى جيد جدا حينما يكون النشاط الادارى على أحسن حال .

الخانة ج ترمز الى جيد وذلك فى الحالة التى يمكن ادخال التحسينات ولكنها لا تعتبر مصادر خطر .

الخانة م ترمز الى مقبول وذلك فى الحالات التى تتطلب ادخال التحسينات وأحيانا تكون مصدر المشكلات .

الخانة ض ترمز الى ضعيف وذلك فى الحالات التى تكون مصدر خطر يمكن تداركه .

الخانة ض ج ترمز الى ضعيف جدا وذلك فى الحالات التى تكون مصدر خطر ولايمكن تداركه فى ظل الظروف الحالية .

ويقوم الباحث بالاجابة على السؤال فى أحد الخانات حسب درجة القوة والضعف للموضوع الذى يتعرض له السؤال وليس بنعم أو لا .

وبعد الانتهاء من الاجابة على هذه الأسئلة فى الخانات المخصصة فان نقط الضعف تظهر بسرعة ويمكن الحكم — حينئذ — على ضعف أو قوة الادارة وأسباب الضعف والقوة وبذلك تأتى الخطوة الثانية وهى ادخال التحسينات .

وابتداء من الصفحة التالية نجد كشفا لمراجعة وتقييم النشاط الادارى الكلى للمشروع وبه مائة سؤال من تصميمنا .

كشف مراجعة وتقييم النشاط الادارى الكلى للمشروع

الخانة جـ جـ = (جيد جدا) : على أحسن حال

الخانة جـ = (جيد) : يمكن ادخال التحسينات ولا يعتبر مصدر خطر ٠

الخانة م = (مقبـول) : يتطلب التحسينات وأحيانا مصدر مشكلات ٠

فى يـــــوم ٠٠٠٠٠٠ الخانة ض = (ضعيف) : مصدر خطر ويمكن تداركه ٠

تم بمعرفة ٠٠٠٠٠٠ الخانة ض جـ = ضعيف جدا) : مصدر خطر ولا يمـكن تداركه فى ظـــل الظروف الحـالية ٠

اعتمد بمعرفة ٠٠٠٠

أسـئلة استراتيجية	جـجـ	جـ	م	ض	ض جـ
الوظيفة الاقتصادية الاجتماعية للمشروع :					
يتم الأجـابة على الأسئلة فى هـذه المجموعة بعد الاجابة على جميع الأسئلة الأخرى ، فهذه الأسئلة فى الواقع ملخص عملية المراجعة والتقييم ٠					
السؤال الأول : الى أى مدى تحقق الادارة الاستخدام الأمثل لكل العناصر المادية والبشرية ٠					
السؤال الثانى : الى أى مدى تحقق الادارة الاشباع الأمثـل للحـاجات والرغبـات الانسانية داخل المشروع وخارجه ؟					
وبمعنى آخـر ما هى درجـة جودة الصورة الذهنية للمشروع عند :					
١ ـ العاملين فيه من موظفين وعمال ؟					
٢ ـ عملائه والمستهلكين لسلعه وخدماته ؟					
٣ ـ مورديه والمتعاملين معه ؟					
٤ ـ أصحـاب رأس المـال ؟					
٥ ـ الحكومة والأجهزة الحكومية المختلفة ؟					
٦ ـ المجتمع بصفـة عامـة ؟					

 الادارة : الهـوارى

أسـئلة استراتيجية	جـ جـ	جـ	م	ض	ض جـ
أهـــداف المشروع :					
١ ـ الى أى مدى تعتبر الأهـداف النهاية القصوى الممكن الوصول اليها ؟					
٢ ـ الى أى مـدى تعتـبر الأهـداف عملية ممكن الوصول اليهـا ؟					
٣ ـ الى أى مدى تعتبر الأهـداف قابلة للقياس ؟					
٤ ـ الى أى مـدى ترتبط الأهـــداف بأهـــداف العـاملين ؟					
٥ ـ الى أى مدى ترتبط الأهداف بالقيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة ؟					
٦ ـ الى أى مدى ترتبط الأهداف بأهداف الدولة ؟					
٧ ـ الى أى مدى تغطى الأهـداف معظم الميادين ؟					
٨ ـ الى أى مدى ترتبط أهـداف الادارات بعضها ببعض فى سبيل تحقيق أهـداف المشروع ؟					
٩ ـ الى أى مدى تعتبر الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين فى المشروع ؟					
سياســات المشروع :					
١٠ ـ الى أى مدى تتمشى السياسا تالتى تكونت مع الأهـداف الموضوعة ؟					
١١ ـ الى أى مدى تم وضع سياسات لكل المشاكل ذات الطبيعة المتكررة ؟					
١٢ ـ الى أى مدى تغطى السياسات كل نشـاطات المشروع ؟					
١٣ ـ الى أى مدى ترتبط سياسات المشروع بسياسة الدولة وقوانينها ولوائحها ؟					
١٤ ـ الى أى مدى ترتبط سياسات المشروع بعضها ببعض ؟					
١٥ ـ الى أى مدى تقوم الادارة العـليا باقـرار سياسات كان الواجب على الادارة الوسطى اقرارهـا ؟					
١٦ ـ الى أى مدى يتم تغيير السياسات الموضوعة بسرعة ؟					
١٧ ـ الى أى مـدى تعتـبر السياســات الموضوعة واضحـة وصريحـة ومفهومة من العاملين فى المشروع ؟					

 الادارة : الهـوارى

أسئلة استراتيجية	جج	ج	م	ض	ض ج
الأجــــراءات :					
١٨ ـ الى أى مــدى توجــد اجراءات معتمــدة لكل الأعمال ذات الطابع المتــكرر ؟					
١٩ ـ الى أى مدى تعتبر الاجراءات معتمدة ؟					
٢٠ ـ الى أى مدى ترتبط الأجراءات بعدد كبير من المستويات الادارية ؟					
٢١ ـ الى أى مدى تتمشى الأجراءات مع أهــــداف المشروع وسياساته ؟					
٢٢ ـ الى أى مدى تعتبر الأجراءات واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين فى المشروع ؟					
التنبــــؤ :					
٢٢ ـ الى أى مدى تقوم الادارة بالتنبؤ بالحــالات والظروف التى سيقابلها المشروع بالنسبة لكل الأمــــور ؟					
٢٤ ـ الى أى مــدى يتم تســجيل جميــع أفتراضات التنبؤ فى شكل ميزانيات تقديرية ؟					
٢٥ ـ الى أى مدى يقوم المشروع بصفة دورية ؟					
٢٦ ـ الى أى مدى يتم الوصول الى افتراضات التنبؤ بطريقة علمية ؟					
٢٧ ـ الى أى مــدى تنطبــق أفتراضات التنبــؤ مع الوقائع الفعلية ؟					
البرامج الزمنيـــة :					
٢٨ ـ الى أى مدى تسجل كل المعليات المطلوب القيام بها بشكل برامج زمنية توضح وقت البدء ووقت الانتهاء بالنسبة لكل عملية ؟					
٢٩ ـ الى أى مدى تحدد البرامج الزمنية الموضوعة لأول مــرة المسـئولين عن مختلف العمليــات الواردة بهـا ؟					
٣٠ ـ الى أى مدى تعتبر البرامج الزمنية بمثابة خطة يسير عليها كل العاملين فى المشروع ؟					
٣١ ـ الى أى مدى يتوافر فى الخطة الموضوعة : الوحدة ؟ الأستمرار ؟ المرونة ؟ الدقة ؟					

أسـئلة استراتيجية	جـ جـ	جـ	م	ض	ض جـ
٣٢ ـ الى أى مدى تشمل الخطط الموضوعة ملخصا للاهـداف والسياسات والبرامج الزمنيـة والاحتياجات المـادية والبشرية وتوضح المسئولين عن تنفيذها والأشراف عليها ؟					
٣٣ ـ الى أى مدى يتم الأعتمـاد على الحقـائق فى وضع الخطط ؟					
٣٤ ـ الى أى مـدى يسـاهم الاداريون فى وضـع الخطط التى تتعلق بأعمالهم ؟					
٣٥ ـ الى أى مدى يتم عمل تخطيط طويل المـدى بالأضافة الى التخطيط القصير المدى ؟					
٣٦ ـ الى أى مـدى يؤخـذ بمبـدأ تقسـيم العمل والتخصص عنـد التخطيط ؟					
٣٧ ـ الى أى مدى يؤخذ فى الاعتبار ـ عند وضع الخطط ـ الأعمال التى يقوم بها (أو التى لا يقوم بها) المنافسون الأخرون ؟					
٣٨ ـ الى أى مدى يعرف الأداريون ـ على أختلاف مستوياتهم مبادىء التخطيط ؟					
٣٩ ـ الى أى مدى يرتبط التخطيط بـ :					
١ ـ التنظيـم ؟					
٢ ـ الرقـابة ؟					
تصميم الهيـكل التنظيمى :					
٤٠ ـ الى أى مـدى تـم (يتم) تنظيم المشروع على أساس الوظائف ؟					
٤١ ـ الى أى مـدى تتفق أهـداف كل ادارة مع بعضها ؟ والى أى مـدى تتفـق كل هـذه الأهداف مع الأهداف الاساسية للمشروع ؟					
٤٢ ـ الى أى مدى تم (يتم) تجميع أوجه النشـاط المتشـابهة فى المشروع فى وحـدة ادارية واحـدة ؟					

أسئلة استراتيجية	جج	ج	م	ض	ض ج
٤٣ ـ الى أى مدى روعى ـ عند تصميم الهيكل التنظيمى ـ الأمور الآتية : ـ الاستفادة من التخصص ؟ ـ الحصول على التنسيق ؟ ـ اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام ؟ ـ المساهمة فى الرقابة ؟ ـ خفض التكاليف ؟					
٤٤ ـ الى أى مدى روعى ـ عند تجميع أوجه النشاط فى وحدات ادارية حجم المشروع وعدد السلع والمناطق الجغرافية ونوع العملاء والوقت الأصلى ٠٠ ؟					
٤٥ ـ الى أى مدى تتكافأ السلطة مع المسئولية فى كل منصب من المناصب الادارية ؟					
٤٦ ـ الى أى مدى يعتبر نطاق الاشراف بالنسبة لكل رئيس معقولا ؟					
٤٧ ـ الى أى مدى تأخذ ادارة المشروع مبدأ وحدة الرئاسة ؟					
٤٨ ـ الى أى مدى تتخذ معظم القرآرارت وأهمها فى المستويات الادارية العليا ؟					
٤٩ ـ الى أى مدى تفوض السلطة الى المستويات الادارية الأقل ؟					
٥٠ ـ الى أى مدى يعتبر خط السلطة قصيرا ؟					
٥١ ـ الى أى مدى يعرف كل شخص فى الهيكل الادارى واجباته ومسئولياته وسلطاته وعلاقاته مع غيره على وجه التحديد ؟					
٥٢ ـ الى أى مدى يسمح الهيكل التنظيمى القائم بمقابلة التغيرات التى تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة الى أحداث تعديلات جوهرية فى المناصب الادارية المختلفة ؟					
٥٣ ـ الى أى مدى يوجد تضارب واحتكاك بين أفراد الجهاز الادارى ٠					
٥٤ ـ الى أى مدى يتلاءم حجم التنظيم وطبيعته مع نوع العمل ومع كميته ومع طريقته ومع الظروف الاقتصادية والاجتماعية التى يعيش فيها المشروع ؟					

أسـئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ض ج
٥٥ ـ الى أى مدى يتم تعيين الاداريين بنـاء على مطابقة كفاءاتهم بما هو وارد فى مواصفات شاغلى المناصب الادارية ؟					
٥٦ ـ الى أى مدى يتم التنبؤ بالمناصب الادارية التى ستخلو فى المستقبل القريب ؟ والى أى مدى يتم الاستعداد لها بتعيين وتدريب صف ثان ؟					
٥٧ ـ الى أى مدى تتعارض العلاقات غير الرسمية داخـل المشـروع مع العـلاقات الرسـمية المنصوص عليها فى وثائق التنظيم ؟					
٥٨ ـ الى أى مدى تختلف العادات والتقاليد التى يؤمن بها الاداريون فى المستويات السفلى عن العـادات والتقـاليد التى تؤمن بهـا الادارة العليـا ؟					
٥٩ ـ الى أى مـدى تصور خـرائط تنظيمية تبـين خطوط السلطة والمسئولية ومختلف العلاقات؟ وهل يعرفها الجميع ؟					
٦٠ ـ الى أى مدى يعرف المديرون ـ على اختلاف مستوياتهم ـ مبادىء التنظيم ؟					
الاتصـــــال :					
٦١ ـ الى أى مدى تعتبر خطوط الاتصال واضحة وصريحـة ومفهـومة من جميـع العاملـين بالمشروع ؟					
٦٢ ـ الى أى مـدى تتعارض شبـكة الاتصـال مع التسلسل الرئاسى ؟					
٦٣ ـ الى أى مدى تعتبر الاتصالات بين الرؤسـاء كافية وسليمة ؟					
٦٤ ـ الى أى مدى تشمل الاتصالات كل المعـلومات الواجب ايصالها من والى الرؤساء ؟					
٦٥ ـ الى أى مـدى تسيطر الامـور الخاصة على محتويات الاتصال الشفوى أو الكتابى ؟					
٦٦ ـ الى أى مدى يحاول الاداريون تغيير اتجاهات الموظفين والعمال بطريق غير مباشر ؟					
٦٧ ـ الى أى مدى تحوى الرسائل ـ بين مختلف الأفراد فى المشروع ـ معلومات جديدة بقصد أحداث تغيير ؟					

أسئلة استراتيجية	جج	ج	م	ض	ض ج
٦٨ ـ الى أى مدى يثق الاداريون ثقة زائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين ؟					
٦٩ ـ الى أى مدى ينصت الاداريون الى ما يقال أثناء المناقشة أم أنهم لا يتركون فرصة الكلام للاخرين ؟					
٧٠ ـ الى أى مدى يقوم الرؤساء الاداريون باعطاء أوامر فى الحالات التى يتطلب الأمر منهم الطلب برفق ؟					
القيادة والتعاون الاختيارى :					
٧١ ـ الى أى مدى تتوافر صفات القيادة فى كل الرؤساء الاداريين ؟					
٧٢ ـ الى أى مدى توجد علاقة القائد بتابعيه بين كل الرؤساء والمرؤوسين ؟					
٧٣ ـ الى أى مدى يسعى المرؤوسون الى الحصول على قادة غير رؤسائهم ؟					
٧٤ ـ الى أى مدى يشعر أفراد المشروع بروح التعاون من جانبهم ؟					
٧٥ ـ الى أى مدى يفهم الرؤساء مرؤوسيهم ويقدرون ظروفهم ويساندونهم ويقدمون لهم المعونة والنصيحة فى حالات المصائب والمشكلات ؟					
٧٦ ـ الى أى مدى يشترك المرؤوسون مع الرؤساء فى أصدار القرارات التى تتعلق بأعمالهم ؟					
٧٧ ـ الى أى مدى يعتمد الرؤساء على سلطتهم الرسمية باصدار الأوامر ؟					
٧٨ ـ الى أى مدى يقوم الرؤساء بالاشراف المعتدل على مرؤوسيهم ؟					
٧٩ ـ الى أى مدى يعتمد الرؤساء على المنطق والحقائق لا على الحدس والتخمين ؟					
٨٠ ـ الى أى مدى يتهرب الرؤساء من المسئولية بالقائها على مرؤوسيهم ؟					
٨١ ـ الى أى مدى يتحيز الرؤساء فى قراراتهم (تحيز دينى أو سياسى أو طبقى ...) ؟					
٨٢ ـ الى أى مدى يركز الاداريون اهتمامهم على الترقية السريعة على حساب منصبهم الحالى؟					

أسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ض ج
٨٣ ـ الى أى مدى ينظر الاداريون نظرة ضيقة للامور ويركزون على الدقائق التفصيلية وبذلك يفقدون الاطار الكبير للموضوع ؟					
٨٤ ـ الى أى مدى يهمل الرؤساء الاداريون حياتهم الخاصة ؟					
٨٥ ـ الى أى مدى يشعر الرؤساء برغبة خفية لتغيير مهنتهم ؟					
٨٦ ـ الى أى مدى يؤمن الرؤساء الاداريون بأنه من الضرورى ارشاد المرؤوسين وتوجيههم وابداء النصح لهم وتعليمهم وتدريبهم ورفع روحهم المعنوية أم أنهم يكتفون بتحديد مسئولية مرؤوسيهم ؟					
٨٧ ـ الى أى مدى يعرف كل الرؤساء مبادىء الاتصال والقيادة أم أن العلاقة السائدة علاقة عداء أو عدم اكتراث ؟					
المعايير الرقابية :					
٨٨ ـ الى أى مدى تستخدم معايير رقابية لقياس درجة استخدام :					
أ ـ المواد ؟					
ب ـ الآلات ؟					
جـ ـ الوقت ؟					
هـ ـ المجهودات ؟					
٨٩ ـ الى أى مدى تستخدم معايير رقابية لقياس مستوى الصورة الذهنية للمشروع عند :					
أ ـ موظفيه وعماله ؟					
ب ـ مستهلكيه وعملائه ؟					
جـ ـ مورديه ؟					
د ـ أصحاب رؤوس الأموال ؟					
هـ ـ الهيئات الحكومية ؟					
و ـ المجتمع بصفة عامة ؟					
٩٠ ـ الى أى مدى توجد معايير رقابية تغطى كل نشاطات المشروع ؟					
٩١ ـ الى أى مدى تستخدم الميزانيات التقديرية ؟ للادارات ولكل الأمور ؟					

أسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	غ	ض ج
قياس الأداء :					
٩٢ ـ الى أى مدى يقتصر قياس الأداء على الملاحظة المباشرة ؟					
٩٣ ـ الى أى مدى تحوى التقارير النقط الاستراتيجية فقط ؟					
٩٤ ـ الى أى مدى تصور التقارير الانحرافات فقط ؟					
٩٥ ـ الى أى مدى تظهر التقارير أمكنة الضغط والخطر وأمكنة القوة والمسئولين عن هذا وذلك ؟					
٩٦ ـ الى أى مدى يتوافر فى التقارير المقدمة للادارة العليا البساطة والوضوح والاختصار وامكان معرفة محتوياتها بسرعة ؟					
٩٧ ـ الى أى مدى تعتبر الانحرافات بين ما تم وبين ما يجب اتمامه بالنسبة لكل الأمور كبيرة دائما ؟					
٩٨ ـ الى أى مدى يتم معرفة الانحرافات وأسبابها أولا بأول ؟					
الرقابة الكلية على المشروع :					
٩٩ ـ الى أى مدى توجد رقابة على :					
١ ـ الأهداف ؟					
٢ ـ السياسات ؟					
٣ ـ الاجراءات ؟					
٤ ـ الميزانيات التقديرية ؟					
٥ ـ البرامج الزمنية ؟					
٦ ـ الهيكل التنظيمى ؟					
٧ ـ الهيئة الادارية ؟					
٨ ـ شبكة الاتصالات ؟					
٩ ـ العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ؟					
١٠ ـ المعايير الرقابية ؟					
١١ ـ قياس الأداء ؟					
١٢ ـ الانحرافات وأسبابها ؟					

أسئلة استراتيجية	ج ج	ج	م	ض	ض ج
كشف تقييم الاداريين					
العقـــــل المنظم :					
ـ ترتيب عقلى					
ـ حكمة وبعد نظر					
ـ سرعة اتخاذ القرارات					
ـ نهائية القرارات (عدم تردد)					
الابتــــكار :					
ـ المـام حقيقى بالاتجاهات					
ـ القدرة على ابتكار حلول جديدة					
المـــــــرونة :					
ـ القدرة على التكيف فى الوقت المناسب					
ـ قدرته الشخصية واتجاهاته نحو التغيير					
الشــعور بالقيم :					
ـ القدرة على ادراك الأهمية النسبية للامور					
ـ القدرة على التفكير فى الأساسـيات					
المبـــادرة :					
ـ الاستقلال فى التفكير					
ـ الاعتماد على النفس فى بدء التنفيذ					
الاتصــــال :					
ـ قدرة على ايصال الأفكار بوضوح					
ـ قدرة على الاقنــــاع					
رد الفعل العصبى :					
ـ قدرة على التصرف فى الأوقات العصيبة					
ـ حسن التصرف					

الفصل الخامس والثلاثون

مبــادىء الادارة (ملخص)

الهدف من هذا الفصل تجميع مبــادىء الادارة التى تمت معالجتها فى هذا الكتاب فى اطــار واحد • وقـــد تم تقسيم هــذه المبــادىء الى خمسة مجموعات : اتخـــاذ القرارات ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة • طبقا للتقسيم الوارد فى هــذا الكتاب •

أولا ــ مبادىء اتخاذ القرارات

نلخص فيما يلى المبادىء الأساسية فى اتخاذ القرارات :

مبــدأ اتخـــاذ القرارات :

إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار ، أو مجرد رد فعـــل أوتوماتيكى أو نتيجة للاشعور • فاذا كانت جهـــود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفـــكير والاختيار ، قيل ان « الأفراد اتخذوا قرارا » •

مبــدأ تغلغل القرارات :

اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة فى جميع أوجـــه النشاط الادارى والفنى فى أى مشروع أو منظمة •

مبــدأ التفكير المركب :

للوصول الى أعلى مستوى من القرارات الممكنة انسانيا يجب أن يكون التفكير منطقيا وابتكاريا فى الوقت نفسه •

مبـــدأ التفكير المنطقى :

لـــكى يكون التفـــكير منطقيا يجب أن يكون خاليـــا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقـــا واضحا •

مبـــدأ « الانطلاق الفـــكرى » :

للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفـــكار فى أقل وقت ممـــكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكرى •

مبـــدأ الحقـــائق :

تعتبر الحقـــائق المـــادة الخام التى يتعامل معها متخـــذ القرار • وبدون « الحقائق » يصبح القرار خاطئا سقيما •

ثانيا — مبادىء التخطيط

مبدأ أولوية التخطيط :

لكى يتم تنفيذ الأعمال على أحسن وجـــه ، يجب أن يسبق التخطيط التنفيذ • فالمجهودات الفكرية تقل الى أقل مستوى ممكن عن طريق تخطيط الأعمال قبل تنفيذها : تخطيط المطلوب عمله ، كيف يتم ، وأين يتم ، ومتى يتـــم •

مبـــدأ الهـــدف :

تحـــديد الأهـــداف من المستلزمات الضرورية قبل القيام بأى عمـــل والا لكانت المجهودات ضائعة • فتحديد الأهداف الأساســـية بوضوح يحكم اتجاه الأعمال فى المشروع •

مبـــدأ وحـــدة الهـــدف :

كل خطة فى المشروع يجب أن تساهم بشكل ايجابى فى تحقيق أهـــداف المشروع الأساسية •

مبـــدأ افتراضات التخطيط :

تتوقف فاعلية التخطيط على مدى مطابقة الافتراضات عن المستقبل للمستقبل نفســـه •

مبـدأ تغلغـل التخطيط :

التخطيط نشـاط يقـوم به كل مـدير فليس التخطيط مقصـورا على المستويات الادارية العليـا ، ولكن كل مدير يقوم بالتخطيط فى حـدود مستواه الادارى ٠

مبـدأ تكوين السـياسات :

السياسات الواضحة والمحـددة ضرورية لزيادة الكفاية والفـاعلية الادارية فهى تقلل من المجهود الذهنى فى الظروف المشابهة ٠

مبـدأ تقسـيم العمـل :

ان تقسيم العمل سواء كان يدويا أو عقليا يؤدى الى تحسن فى نوع الانتـاج وزيادة فى كميته ٠

مبـدأ الانتـاج الـكبير :

ان الانتاج الكبير غالبـا ما يؤدى الى الاقلال من التكاليف للوحدة٠

مبـدأ التبسيط :

ان انتاج سلعة واحدة أو مجموعة محدودة من السلع غالبا ما يؤدى الى الاقلال من التكاليف والى تحسين نوع الانتاج ٠

مبـدأ التنميـط :

تزيد الكفاية الانتاجية اذا استخدمت المعايير النمطية أو المواصفات القياسية للأجزاء التامة الصنع ٠

مبـدأ اقرار الاجراءات :

الاجراءات المحـددة عن الطريقة التفصيلية لتنفيذ الأعمال ضرورية لزيادة الـكفاية والفـاعلية الادارية فهى تقـلل من المجهـود الذهنى والجسـمانى فى الظروف المشابهة ٠

مبـدأ بسـاطة الاجراءات :

كل العمليات غير الضرورية يجب الغاؤها ٠ وبالنسبة للعمليات التى تقرر ابقاؤها يجب أن تتم بأسهل طريقة ممكنة عمليا ٠

مبـدأ التوقيت :

تحـديد البـداية والنهاية الزمنية لمختلف الأعمـال يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية ٠

مبـدأ مرونـة الخطـة :

لكى تكون الخطط نافعة يجب أن تتوافر فيهـا المرونة لمقابلة التغييرات دون احـداث تعديلات جوهرية ٠

مبـدأ التكيف بالظروف المحيطة :

لكى يكون المشروع ناجحا يجب التكيف بالظروف المحيطة كما يجب أن يتقـدم الى الامام فلا يمكن أن يكون المشروع فى سكون ٠

ثالثا ــ مبادىء التنظيم

مبـدأ ضرورة التنظيم :

اذا زاد عدد الأفراد فى أى عمل واحد وجب تقسيم الواجـبات بينهم وجعل كل فرد مسئولا عن جزء من هذه الواجـبات مع اعطائه السلطة الملائمة للقيام بواجبـاته ٠

مبـدأ هـدف التنظيم :

يهـدف التنظيم الى صهر المجهودات الجـماعية فى قالب واحـد للوصول الى الهـدف أو الأهـداف المشتركة دون احتكاك أو تضارب ٠

مبـدأ التخصص وتقسـيم العمل :

ان التخصص وتقسيم العمـل سـواء كان يدويا أو عقليـا يؤدى الى سرعة تنفيذه وزيادة كميته وتحسن فى درجة أدائه ٠

مبـدأ الوظيفـة :

يجب أن يتم تنظيم المشروع على أساس الوظائف (الأعمال المطلوب القـيام بها) وليس حـول الأشخـاص ٠

مبـدأ وحـدة الهـدف :

ان الأهـداف الفرعية لكل الوحـدات الادارية يجب أن تكون متفقـة ومتناسقة مع الأهداف الأساسية فى المشروع ٠

مبدأ التجانس فى الأعمال :

لكى يتم سير الأعمال فى أية منظمة على خير وجه وبدون احتكاك أو تعارض يجب تجميع الأعمال المتشابهة أو التى تتعلق بعضها ببعض بصفة مباشرة فى وحدة واحدة .

مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية :

يجب أن يكون الشخص مسئولا عن كل الأعمال التى تدخل فى نطاق سلطته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الأعمال المسندة اليه . فالسلطة والمسئولية توأمان .

مبدأ نطاق الاشراف :

لا يمكن لأى رئيس ادارى أن يشرف الا على عدد محدود من المرؤوسين .

مبدأ وحدة الرئاسة :

يجب ألا يكون أى شخص مرؤوسا الا لشخص واحد والا حدث احتكاك وتعارض .

مبدأ تفويض السلطة :

يجب أن تفوض السلطة الى المستويات الادارية السفلى بقدر الامكان .

مبدأ قصر خط السلطة :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية كلما قلت المستويات الادارية فى المنظمة ، حيث تقل المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين .

مبدأ التحديد الواضح للمسؤوليات والسلطات :

يجب أن تحدد الواجبات والسلطات والمسئوليات والعلاقات فى أية منظمة تحديدا كتابيا واضحا ومعروفا من الجميع .

مبدأ ملاءمة التنظيم :

ان تغير العمل أو طبيعته أو نوعه أو كميته أو طريقته يحدث نوعا من الضغط على الهيكل التنظيمى ليقابل هذا التغيير ، وغالبا ما يتطلب الأمر اعادة التنظيم :

مبدأ مرونة التنظيم :

يجب أن يكون التنظيم مرنا أى يسمح بمقابلة التغيرات دون احداث تعديلات جوهرية فى **الهيكل التنظيمى** .

مبـدأ فاعلية التنظيم :

ان الاختبار الوحيد لفاعلية أى تنظيم هو الوصـول الى الأهـداف مع عدم وجود احتكاك أو تضارب بين أفراد الهيكل التنظيمى ·

مبـدأ توصيف الأشخاص الاداريين :

لكى يكون التنظيم موضوعيا فانه يجب أن تحـدد الشروط الواجب توافرها فى شاغلى المناصب الادارية من واقع الأوصاف الوظيفيـة حتى يمكن اختيار الأشخـاص الذين تتوافر فيهـم الشروط المنصوص عليهـا ·

مبـدأ التنبؤ بكيان الهيئة الادارية :

لكى يستمر المشروع ناشطا مزدهرا ، فانه من الضرورى التنبـؤ بالمناصب التى ستخلو فى المستقبل القريب والبعيد مع الاستعداد لهـا فى الهيئـة ·

رابعا ـ مبادىء التوجيـه

مبـدأ ضرورة التوجـيه :

توجيه الاداريين لمرؤوسيهم ضرورى لاتمـام الأعمـال على خـير وجـه · فاتمام الأعمال لا يحدث عرضا ، وانما يحدث بتوجيه الرئيس وارشاده للمرؤوسين فهو بمثابة القائد لهم : يشرح لهم ، ويعلمهم ، ويدربهم ، ويرفع من روحهم المعنوية ، للحصول على تعاونهم الاختيارى فى سبيل تحقيق الأهـداف المشتركة ·

مبـدأ ارتبـاط التوجـيه :

يرتبط التوجيه بعناصر الادارة الأخـرى ـ التخطيـط والتنظـيم والرقابة ـ ارتباطا وثيقا · وأى ضعف أو خلل فى احداهما ينعكس أثره بسرعة فى التوجيه ·

مبـدأ الاتصـال الجـيد :

للحصول على الكفاية والفـاعلية فى الاتصـال يجب (١) تكييف المعلومات على أساس المرسل اليه (٢) ارسال المعلومات فى وحـدات صغيرة (٣) معرفة المرسل لرد فعل المرسل اليه (٤) وضوح الرسـالة وعدم قابليتها للتأويل (٥) عـدم التعارض مع التسلسل الرئاسى ·

مبـدأ الاتصـال السليم :

لا يعتبر عدم الكلام انصاتا ، ولكن الانصـات تجاوب مع الشخص المتكلم وفهم لمـا يقوله ولمـا يقصده وادراك لما لم يقله ·

مبدأ فاعلية الأوامر :

لا يقاس نجاح الادارى بعدد الأوامر التى يعطيها لمرؤوسيه أو بارتفاع صوته أو صرامة لهجته ، وانما بمدى تقبل مرؤوسيه لمحتويات الاتصال ٠

مبدأ ضرورة القيادة الادارية :

يتوقف الوصول الى الهدف (أو الأهداف) فى أية منظمة على كفاءة القيادة الادارية ومدى استعدادها لتهيئة المجهود الجماعى فى الوصول الى الأهداف المشتركة ٠

مبدأ أساس القيادة :

توافر صفات القيادة فى شخص لا يمكن أن يجعل منه قائدا ٠ لا يعتبر القائد قائدا لأنه ذكى أو مفكر أو مخلص وانما لأن ذكاءه وأفكاره واخلاصه تعتبر فى نظر أعضاء المجموعة ضرورية للحصول على الأهداف المشتركة للمجموعة ٠

مبدأ طبيعة التعاون الاختيارى :

التعاون الاختيارى شعور عاطفى للمجموعة ، فلا يمكن للقوة والسلطة الرسمية خلق روح التعاون الاختيارى لاتمام الأعمال ٠

مبدأ النظام :

لكى تتم الأعمال على أحسن وجه يجب أن يسود النظام فى المشروع ٠ وأساس النظام الطاعة فى تصرفات أفراد المنظمة " فالنظام تعبير عن اتفاق بين المشروع وقواه العاملة سواء كان هذا الاتفاق كتابيا أوشفويا :

مبدأ العقاب :

ان العقاب قد يكون رادعا للمنحرفين والمخطئين فهو يضمن تماثل الموظفين للحد الأدنى من الأداء ولكنه لا يكون مشجعا على الابتكار والأداء الجيد ٠

مبادىء الرقابة

للرقابة مبادىء هامة ، نذكر منها :

مبـدأ ضرورة الرقابة :

الرقابة ضرورية فى اتمـام الأعمـال فـلا فائدة من التخطيط اذا لم تكن هناك رقابة فعلية للتأكد من أن ما تم أو ما يتم مطابق لما أريد اتمـامه ٠

مبـدأ المعايير الرقابية :

ان أحسن طريقة للرقابة على أى عمل هى وضع معـايير رقابية تستخدم كنمط أو كمقياس لأداء الأعمال اذ يمكن باستخدامهـا معرفة الانحرافات تمهيدا لتصحيحها ٠

مبـدأ الرقابة بالاستثناء :

تزداد فاعلية الرقابة اذا ركز الاداريون اهتمامهم على «الانحرافات عن النتائج المتوقعة » وكذلك اذا تخلصوا فى أعمالهم من تلك الأعمال التى يمكن جعلها روتينيـة (بالسياسات والاجـراءات) حتى يستطيعوا ان يوجهوا كل وقتهم ومجهوداتهم الى الانحرافات (أو الاستثناءات) بين ما يحدث وبين ما يجب أن يحدث ٠

مبدأ التكامل فى التقارير :

يجب أن تكون جميـع الأرقام والاحصاءات وحدة واحـدة متكاملة الأجزاء حتى تعطى صورة صحيحة للاحوال ٠

مبـدأ الحساسية للانحرافات :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية اذا أظهرت الادوات الرقابيـة الانحرافات بسرعة وبدقة ٠

مبـدأ الارتبـاط :

ترتبط الرقابة بجميع عناصر الادارة : التخطيط والتنظيم والتوجيه فأى ضعف أو خلل فى أحدها ينعكس أثره على الرقابة ، ونلاحظ أنه ليس هنـاك رقابة بدون تخطيط ٠

مبـد المـرونـة :

يجب أن تكون جميع الأدوات الرقابية فى المشروع مرنة أى قادرة على تقبل التغيرات دون ضرورة احداث تعديلات أساسية ٠

خاتمـــة

حاولنا فى كتابنا هذا المساهمة فى تقدم علم الادارة بعرض الأصول والأسس العلمية فى اطار متكامل معتمـدين على الأفكار والمفـاهيم الرئيسية التى اتفق عليها الكثيرون من الفقهاء فى ظل اطـار فلسفى يجمع بين العقل والمـادة ، بين المثالية والمـادية ، بين الفرد والمجتمع ، بين النظرية والتطبيق•ولذلك خرج هذا الكتاب ـكما يشعر القارىءـ وله الطابع العلمى الفلسفى والطابع العملى التطبيقى •

وبالرغم من اعتزازنا بهذا الكتاب إلا أننا نشعر أن العلم لا يقف عند حد معين ، فكلما زدنا فى تحليل النظريات والأساليب شعرنا بأن هناك الكثير مازلنا نجهـله ، وتصبح عملية القراءات والاضـافات والتنقيحات مسألة ضرورية ومستمرة • ففى كل يوم تخرج المطـابع فى العـالم عشرات من الكتب عن أساليب الادارة ونظرياتها أو عن الدراسات الانســانية المتعلقة بالادارة •

ويزداد شـعورى بالقلق عندما أقرأ أن مؤتمر قد عقـد فى لوس انجيلوس بأمريكا (عام ١٩٦١) يجمع كبـار علماء الادارة وينتهى المؤتمر ويظهر أنه لم يتم الاتفاق بينهم حول نظرية موحدة فى الادارة • يقول هارولد كونتز (أستاذ ادارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا ، لوس انجيلوس بأمريكا ومقرر المؤتمر) « ان اختلاف المناهج نحو نظرية الادارة قـد أدى الى نوع حرب غابات مربكة ومحطمة » وفيما يلى ما قاله بالحرف الواحـد :

« ..... The variéty of approachés to managémént théory has led to a kind of confuséd and déstructivé jungle warfaré.

كما يظهر من كتابه بعنوان « نحو نظرية موحدة فى الادارة » :

Toward a Unifiéd Théory of Managémént, Mc Graw-Hill.

ويزداد شعورى بالألم عندما أتذكر أن معظم قراءاتى كتب أمريكية وانجليزية وأنه لم تتح لى فرصة زيارة روسيا أو قراءة التجربة الروسية فى الادارة باللغة الروسية لكاتب روسى •• وعندما أقرأ عن الصين والتقاليد الصينية القديمة أجد نفسى فى زحمة من الانفعالات•• لقد توقفت كثيرا عند عبارة قرأتها للحكيم الصينى « كونفوشيوس » يقول فيها « تعامل مع عامة الناس كما لو أنك تؤدى فريضة دينية » (كتاب حكماء الصين ، لفؤاد محمد شبل ، دار المعارف ، الجزء الأول، صفحة ٨٩) •• كما أنى أجد فائدة كبيرة ومتعة فى قراءة بعض كتب « الأمثال الشعبية » المصرية والسودانية والأمريكية وأحس أن بها فيضا من الحكم والمبادىء التى ترشد الناس فى معاملتهم فى ميادين الأعمال •

وتتضاءل نفسى أمام الثروة الهائلة التى أجدها فى القرآن والأحاديث الشريفة وأشعر أن الالمام بالتعاليم الدينية قد يغنى عن دراسة قراءات متخصصة أو تجارب ميدانية فى الادارة ، ويزداد إيمانى بما أقوله دائما أن فهم الادارة يتطلب فهم الحياة بما فيها من تداخل وتركيب وتعقيد •

وأخيرا فانى مسئول مسئولية مطلقة عن أوجه النقص والضعف، والأخطاء فى الكتاب بالرغم من المجهود المضنى الذى بذلته وأبذله •• ان أوجه النقص والضعف والأخطاء (المطبعية وغيرها) ستبقى وعلاجها يتطلب وقتا أكبر ودراسات ميدانية متخصصة وجادة • فأى شخص يشارك المؤلف هذا الشعور ويستطيع اكمال البحث بما لديه من معرفة وخبرة وامكانيات فانى أشجعه • انى أشعر أنى وضعت علامات اضاءة فى طريق البحث •

كلمة أخيرة •• أرجو — يا عزيزى القارىء — أن تكون قد استفدت واستمتعت بقراءة هذا الكتاب •

***

المراجع

القسم الاول : مراجع عامة للكتاب فى مجموعه

Allen, Louis, Management and Organization.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1958.

Anderson. Richard, Management Practices.
New York : Mc Graw - Hill Book Co. Inc. 1960.

Barnard, C. I. The Functions of the Executive.
Cambridge : Harvard University Press, 1951.

Bowen, H., Social Responsibilities of the Business Man.
New York : Harper & Bros., 1953.

Brown, Alvin, Organization of Industry.
New York : Prentice - Hall, 1917.

Brownrigg, William, The Human Enterprise Process and its Administration.
Alabama : University of Alabama Press, 1954.

Burnham, James, The Managerial Revolution.
Bloomington : Indiana University Press, 1960.

Dale, Ernest, The Great Organizers.
New York : Mc Graw - Hill Book Co. Inc. 1960.

Davis, Ralph C., The Fundamentals of Top Management.
New York : Harper & Bros. 1952.

Dean, J. Managerial Economics.
New York : Prentice - Hall, 1951.

Dimock, Marshall E. The Executive in Action.
New York : Harper & Bros., 1945.

Drucker, P., The Landmarks of Tomorrow.
New York : Harper & Bros., 1959.

.........., **The New Society.**
New York : Harper & Bros., 1950.

.........., **The Practice of Management.**
New York : Harper & Bros., 1954.

Eells, R. and Walton, C., Conceptual Foundations of Business, An Outline of the major Ideas Sustaining Business Enterprise in the Western World.
Illinois : Richard Irwin, Inc. 1961.

Fayol, Henri, General and Industrial Management.
London : Sir Issac & Sons., 1949.

Follett, Mary Parker, Dynamic Administration. (Eds., H. C. Metcalf and L Urwick.
New York : Harper & Bros., 1940.

Fucius. M. and Terry, G. Introduction to Business.
Illinois : Richard Irwin ; Inc., 1961.

Gilberth, Lilian Evelyn, Management in the Home.
New York, Dodd, Mead, 1954.

Glover. John G. Fundamentals of Professional Manzgement
New York : Republic, 1954.

Haire, M., Psychology in Management.
New York : Mc. Graw - Hill, 1956.

Holden, P.; Fish, L.; and Smith H., Top Management Organization and Control.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1948.

Harley, Morris, Business Administration.
New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1960.

Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, Principles of Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1955.

..........**Readings in Management.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1959.

Lealy, Philip. ed, Public Relations Handbook. Second Edition.
New Jersey : Prentice - Hall. Inc., 1962.

Likert, Rensis. New Patterns of Management.
New Jersey : Prentice - Hall, 1961.

Lepawsky, Albert, Administration - The Art and Science of Organization a Management.
New York : Alfred A. Knoph, Inc., 1949.

Maynard, H. B., Top Management Handbook.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1960.

Mc Farland, Dalton, Management Principles and Practices.
New York : Macmillan, 1958.

Newman, William and Logan, James, Business Policies and Management.
Cincinnati : South - Western Publishing Co., 1959.

Newman, William H. Administrative Action.
New York : Prentice - Hall, 1951.

Newman, W. and Summer, C., The Process of Management : Behavior and Practice.
New Jersey : Prentice - Hall, 1961.

Niles, Mary Cushing, The Essence of Management.
New York : Harper and Brothers, 1958.

Randall, C. B., The Folklore of Management.
Boston : Little Brown and Co., 1961.

Schumpeter, Joseph A., Theory of Economic Development.
Cambridge : Harvard University Press, 1934.

Sheldon, Olivier, The Philosophy of Management.
London : Sir Issac Pitman & Sons., 1923.

Simon, H. A., Administrative Behavior.
New York : Macmillan Co., 1947.

Simon, H. A. Smithburg, D. W.; Thompson, V. A., Public Administration.
New York : Alfred A. Knopf, Inc., 1950.

Sieiety for Advancement of Management, Advanced Management.
New York : 74 Fifth Ave. (Monthly).

Stephenson, H. (ed.) Handbook of Public Relations.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1960.

Targets For Management; General Management Series No. 177.
New York : American Management Association, 1955.

Taylor, Frederick W. Scientific Management.
New York : Harper & Bros. 1947.

.........., Testimony Before the House of Representatives.

Tead, Ordway. The Art of Administration.
New York : Mc Graw - Hill Book Co. 1951.

Terry, George, Principles of Management.
Illinois : Richard Irwin, Inc., 1956.

Veblen, T., Absentee Ownership and Businee Enterprise in recent times.
New York : Huebsch, 1938.

.........., The Theory of the Leisure Class.

Uris, Auren, The Efficient Executive.
New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1957.

Urwick, Lyndall, The Elements of Administration.
New York : Harper & Bross., 1944.

Urwick, L. and Brech, The Making of Scientific Management Vol. III. Th

Hawthorne Investigations.
London : Sir Issac Pitman & Sons., 1952.

Wheeler, Bayard, Business : An Introductory Analysis.
New York : Harper & Row, Publishers, 1962.

القسم الثانى : مراجع خاصة بكل موضوع على حده

اتخاذ القرارات

Bross, Irwin D. : Design for Decision.
New York : Mac Millan Publishing Co., 1953.

Burlingame, R., Engines of Democracy; Inventions and Society in Mature America.
New York : Charles Scribner's Sons, 1940.

Crawford, Robert, The Technique of Creative Thinking.
New York : Hawthorn Books, Inc., 1954.

Guilford, J., « Creativity », American Psychologist. September 1950.

Herrmann, C.C. and Magee, J. F., « Operation Research for Management » Readings in Management, ed. Koontz & O,Donnell.
New York : Mc Graw - Hill Book Company.

Holland, Maurice : Management's stake in research.
New York : Harper & Bros., 1958.

Mumford, Lewis, Technics and Civilization.
New York : Harcourt, Brace and company, 1938.

Osborn, Alex, Applied Imagination : Principles and Procedures of Creative tinking. Revised Edition.
New York : Charles Scribner, Sons, 1957.

Simon, Herbert, The New Science of Management Decision.
New York : Harper & Brothers, 1960.

Tannenbaum, « Managerial Decision Making ». Managerial Marketing, eds. Kelley, E. and lazer, W.
Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1958.

التخطيط

Hempel, E.H., Top Management Planning.
New York : Harper & Bros., 1945.

Knight, F. H., Risk, Uncertainty and Profit.
Boston : 1921.

Murphey, Leo, « Key Question on General Management Tasks » Advanced. Resources. Article Seperately Published by the Author, Consultant in Management, October, 1959.

Murphy, Leo, New Developments in Policy Writing, Marchalling Managerial Management Policy, New York.

Leys, W. A. R., Ethics for Policy Decision.
New York : Prentice - Hall, 1953.

Smith, George Albert, and Christesen, C. Roland, Policy Formulation and Administration.
Illinois : Richard Irwin, Inc., 1953.

التنظيم

Alford, L., Principles of Industrial Organization.
New York : Roland Press Co.

Bethel, L.L. ; et. al., Industrial Organization and Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1950.

Brown., Alvin Organization of Industry.
New York : Prentice - Hall, Inc., 1947.

Brown, Wilfred, Exploration in Management.
London : Heine Mann, 1960.

Cordiner, Ralph, New Frontiers For Professional Managers.
New York : Mc Graw - Hill Book, 1956.

Dale, E. Planning and Developing the Company Organization.
New York : American Management Association 1952.

Dale, Earnest and Urwick, Lyndall, Staff in Organization.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1960.

Mooney, J. D., The Principles of Organization.
New York : Harper & Bros., 1947.

Spriegel, W. R., and Davies, E. C., Principles of Business Organization.
New York : Prentice - Hall, Inc., 1952.

Petersen, Elmore and E. G. Plowman, Business Organization and Management.
Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1953.

Russell, B. Authority and the Individual.
New York : Simon & Schuster, 1949.

Urwick, Lyndal, Patterns of Organization.
Manchester, England : Manchester Press, 1946.

Whyte, William H. J. P. The Organization Man.
New York : Doubleday Anchor Books, 1956.

التوجيه

Carnegie, Dale, Public Speaking.

Brennan, Communication in Business.

Browne, C. G. and Cohn, Thomas S., The Study of Leadership.
Illinois : The Interstate Printers and Publishers; Inc. 1958.

Heron, A. R. Sharing Information With Employees.
Stanford, California : Stanford University Press, 1942.

Leavitt, Harold J. Managerial Psychology : An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organization.
Chicago : University of Chicago Press. 1958.

Mace, M., The Growth and Development of Executives.
Cambridge, Mass : Harvard University Press.

Tead, O., Art of Leadership.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1953.

Tracey, William, « What Stops our Communication » Advanced Management, April 1960.

الرقابة

Barnes, Ralph M., Motion and Time Study, (4th ed.) John Wiley & Sons, Inc. 1959.

Bartizal, J. R. Budget Principles and Procedures.
New York : Prentice - Hall, Inc.

Glenn, W. Budgeting, Profit Planning and Control.
New Jersey : Prentice - Hall, 1958.

Glover, John G., Managerial Control.
New York : Ronald Press, 1937.

Rose, T. G. Business Charts (5th. ed.) .
London : Sir Issac Pitman & Sons, Ltd.

Schell, Erwin H. The Techniques of Executive Control.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1950.

Willsmore, A. W. Business Budgets and Budgeting Control.
London : Sir Issac Pitman, 1960.

ادارة الانتاج

Alford, L. P. and Bangs, John, Production Handbook.
New York : The Ronald Press Co. 1953.

Alford, L. P. and Beatty, H. R. Principles of Industrial Management.
New York : Ronald Press Co., 1951.

Bethel, Lawrence; Atwater, Franklin; Smith, George; and Stackman, Harvey Jr. Industrial Organization and Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co. Inc., 1962.

Buffa, Elwood S. Modern Production Management.
New York : London, John Wiley & Sons, Inc. 1961.

Folts, Franklin E., Introduction to Industrial Management Text, Cases, ar Problems. Fifth Edition.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1963.

Mayer, Raymond : Production Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1962.

Moore, Franklin G. : Production Control. (2 nd ed.).
New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1959.

Moore, F., Manufacturing Management.
Illinois : Richard Irwin, 1953.

Nadler, Gerald, Work Simplification.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1957.

.........., Motion and Time Study.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1955.

Spriegel , W. R. and Landsburgh, Industrial Management.
New York : John Wiley & Sons Inc. 1955.

ادارة التسويق

Alderson, Wroe, Marketing Behavior and Executive Action.
Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1957.

Brown, Lyndon O., Marketing and Distribution Research. (3rd ed.).
New York : The Ronald Press Co. 1955.

Canfield. Bertrand R. Salesmanship : Practices and Problems. (3rd ed.).
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1958.

Clark, Lincoln, Consumer Behavior : Research on Consumer Reactions.
New York : Harper & Bros. 1958.

Converse, P. D. and Huegy, H. W. The Elements of Marketing.
New York : Prentice - Hall, Inc., 1952.

Cox, Reavis and Alderson, Wroe (eds)., Theory in Marketing.
Chicago : Richard Irwin, Inc., 1949.

Fayerweather, John., Management of International Operations
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1960.

Hepner, Harry W., Modern Advertising Practices and Principles.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1956.

Kelley, Eugene and Lazer, William, Managerial Marketing.
Homewood, Illinois : Richard Irwin, Inc., 1958.

Lazo, Hector and Corbin, Arnold, Management in Marketing : Text and Cas
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1961.

Maynard, Harold H. and Beckman, Theodore N., Principles of Marketing.
New York : The Ronald Press Co., 1957.

Maynard. H. H. and Nolen, H. C. Sales Management.
New York : Harper & Bros., 1953.

Mazur, Paul, The Standards We Raise.
New York . Harper & Bros., 1953.

Nystrom, Paul and Frey, Albert, Editors, Marketing Handbook.
New York : The Ronald Press Company, 1948.

Report of the Definitions Committee, Journal of Marketing, October, 1948.

Phelps, D. M. Sales Management : Policies and Procedures.
Illinois : Richard Irwin, Inc., 1951.

Phillips, C. F. and Duncan, D. J. Marketing Principles and Methods.
Illinois : Richard Irwin, Inc., 1956.

Tosdal, Harry R. Introduction to Sales Management. Fourth edition.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1957.

الإدارة المالية

Foulke, Roy : Practical Financial Statement Analysis (5th ed.).
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1961.

Howard, Bion B. and Upton Miller : Introduction to Business Finance.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1953.

Lindsay, R. and Sametz, A. : Financial Management.
Homewood, Illinois : Richard Irwin, 1963.

ادارة الأفراد

Flippo, Edwin : Principles of Personnel Management.
New York : Mc Graw - Hill Co., Inc., 1961.

Jucius, M. J. Personnel Management.
Illinois : Richard Irwin, 1955.

Lanham, E (ed.) Job Evaluation.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1955.

Roethlisberger, F. J. Management and Morale.
Cambridge : Harvard University Press, 1941.

Scott, W. D., Clothier, R. C. and Spriegel, N. R. Personnel Management. (5th.ed)
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1954.

Scott, Walter D., Clothier, Robert C., Spriegel, W. : Personnel Management : Principles, Practices, and Point of View Sixth Edition.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc. 1961.

Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relations.
New York : Prentice - Hall, Inc., 1948.

Pigors, Paul, and Myers, Charles ; Personnel Administration. (4th ed.).
New York : Mc. Graw - Hill Book Co., 1961.

ادارة الخدمات المكتبية

Leffingwell, W. and Robinson : Textbook of Office Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc 1950.

Odell, M. and Strong E. : Records Management and Filing Operations.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1947.

Strong, E. : Increasing Office Productivity.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1962.

الادارة العامة

Bernstein, Marver : The Job of the Federal Executive.
Washington, D. C. : The Brookings Institution, 1958.

Dimock, Marshall Edward : Public Administration.
New York : Rinehart : 1958.

Gulick, and Urwick, L., Papers on the Science of Administration.
New York : Institute of Public Administration Columbia University.

Morestein Marx, Fritz : Elements of Public Administration.
New York : Prentice - Hall Inc., 1946.

Pfiffner, John M. and Presthus, Robert, Public Administration (4th ed.).
New York : The Ronald Press Co., 1960.

Simon, H. A., Smithburg, D. W.; and Thompson, V. A. Public Administration.
New York : Alfred A. Knoph., Inc., 1950.

Schull, Rebecca : Government at Work.
New York : Sterling Publishers Co. 1962.

W-'do, Dwight : The Study of Public Administration.
Garden City, N. Y. : Doubleday & Co., Inc., 1955.

White, Leonard, Introduction to the Study of Public Administration.
New York : The MacMillan Co., 1926.

Wilson, Woodrow : The Study of Public Administration.
Washington : Public Affairs Press, 1955.

ادارة الشركات العامة

Das, Nabagopal : The Public Sector in India.
London : Asia Publishing House. 1961.

Ganguly, D. : Public Corporation in a National Economy.
Calcutta : Bookland Private Ltd., 1962.

Hanson, A. : Nationalization, A Book of Readings.
London : George Allen and Urwin Ltd. 1963.

Kheras, S. : Government in Business.
London : Asia Publishing House, 1963.

Ramanadham, V. : Public Enterprise in Britain.
London : Frank Cass & Company Ltd. 1959.

.........., Efficacy of Public Enterprise.
London : Allied Publishers Private Ltd. 1963.

Robson, William : Nationalized Industry and Public Ownership.
London : George Allen and Urwin Ltd. 1960.

.........., Public Enterprise, Development in Social Ownership and Control in Great Britain.
London : George Allen and Urwin Ltd. 1937.

Thurston, John : Government Proprietary Corporation in the English Speaking Countries.

Cambridge, Massachussets, Harvard University Press.

Prakash, Om : The Theory and Working of State Corporations.
London : George Allen and Urwin Ltd. 1962.

Verney, D. : Public Enterprise in Sweden.
Liverpool University Press, 1959.

United Nations : Some Problems in the Organization and Administration of Public Enterprise in the Industrial Field. New York, 1954.

ادارة الشرطة

Wilson, O. W. : Police Administration.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1950.

Alexander, M. : Jail Administration.
Springfield, Illinois : Charles Thomas Publishers, 1957.

تطور الفكر الاداري

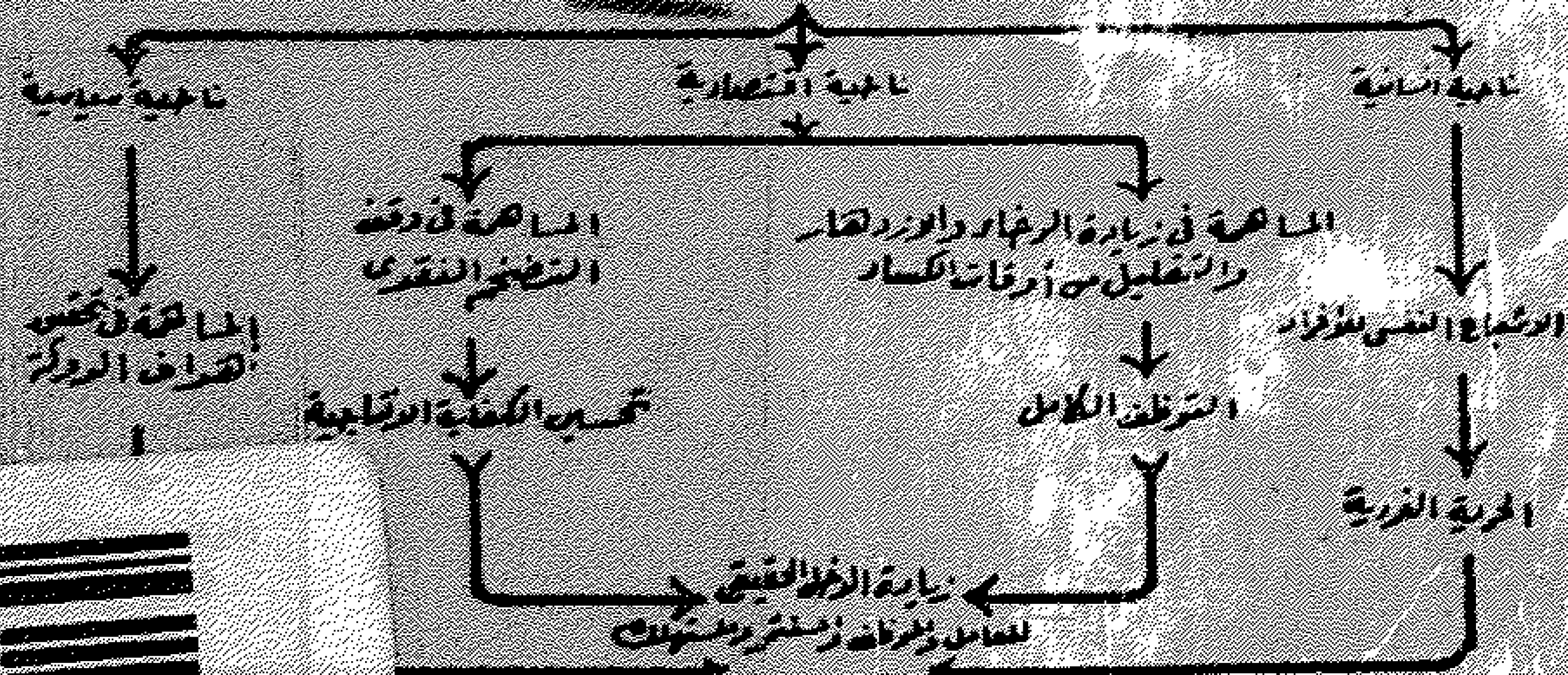
Taylor, F., The Scientific Management.
New York : Harper & Bros. 1947.

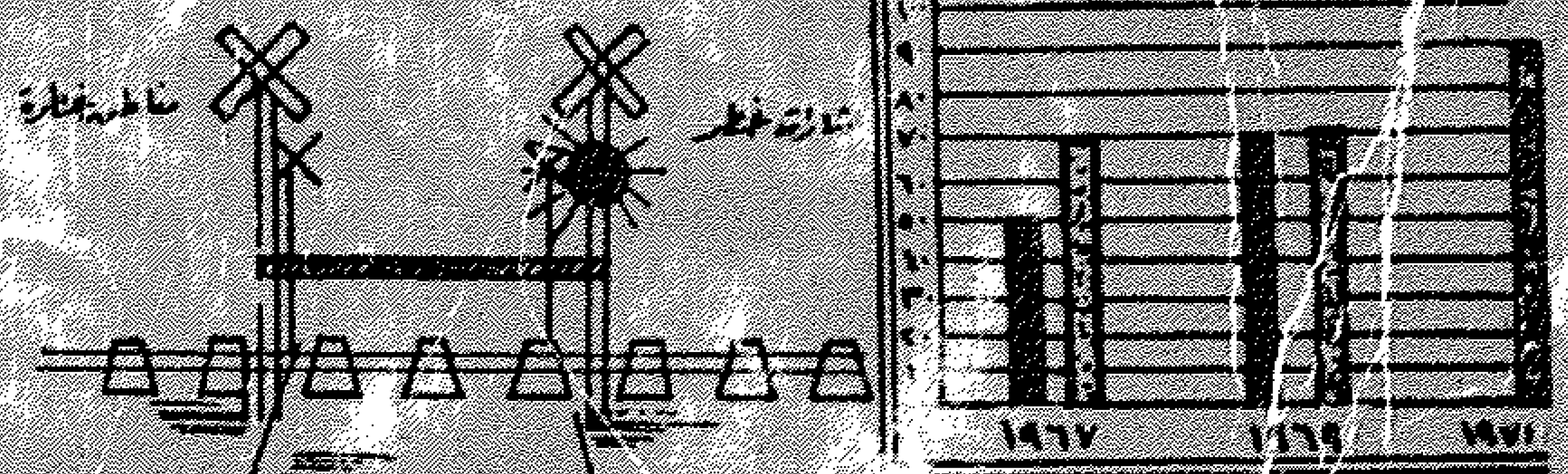
Fayol, Henri, General and Industrial Management.
London : Sir Issac Pitman, 1949.

Sheldon, Olivier, The Philosophy of Management.
London : Sir Issac Pitman, 1923.

Urwick, L., The Elements of Administration.
New York : Harper & Brothers. 1944.

Villers, History of Scientific Management.





الفكر الإداري المعاصر

المدرسة التجريبية	المدرسة الرياضية	المدرسة الاقتصادية	المدرسة الاجتماعية	المدرسة السلوكية		حركة الإدارة العلمية
	بحوث العمليات Operations Research	شمالنباخ Schmalenbach	ويبر Weber	فوليت Follett	فايول Fayol	تايلور Taylor
	تشيرشمان Churchman	جوتنبرج Gutenberg	برنارد Bernard	مايو Mayo	موني Mooney	جلبرت Gilbreth
ديل Dale	ميلر + ستار Miller & Starr	دين Dean	سايمون Simon "نموذج اتخاذ القرارات"	روثلز برجر Roethlisberger	ايرويك Urwick	جانت Gantt

